

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт общественных наук  
Кафедра акмеологии и психологии среды

**Управление текучестью кадров на примере ИП Решетова О. В.**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В.Кружкова

Исполнитель:  
Чайникова Анастасия  
Андреевна  
обучающийся группы  
СПИК – 1403z

Научный руководитель:  
Воробьёва Марина  
Анатольевна,  
кандидат психол. наук,  
доцент, доцент кафедры  
акмеологии и психологии  
среды

Екатеринбург 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ ИП РЕШЕТОВА О.В.....	6
1.1. Характеристика организации ИП Решетова О.В.....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом ИП Решетова О.В. ....	16
1.3. Анализ существующей текучести кадров в ИП Решетова О.В.....	31
Вывод по главе 1. ....	38
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ НА ПРИМЕРЕ ИП РЕШЕТОВА О.В.....	40
2.1. Разработка мероприятий по управлению текучести кадров.....	40
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению текучести кадров .....	48
2.3. Социально – экономическая эффективность мероприятий по управлению текучестью кадров на примере ИП Решетова .....	54
Вывод по главе 2. ....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	63
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ .....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	72

## **ВВЕДЕНИЕ**

Главной производительной силой общества и одним из важнейших аспектов деятельности предприятия является человеческий ресурс. От его качества и эффективности использования во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность, он оказывает решающее влияние на повышение эффективности производства. Сегодня большинство руководителей убедились в важности вопросов кадровой политики, поскольку какой бы хорошей не была идея, воплощают ее в жизнь сотрудники организации. И только удачно подобранный трудовой коллектив, команда единомышленников способны реализовать стоящие перед компанией серьезные задачи.

Одной из важных и сложных проблем управления является обеспечение стабильного функционирования организации без текучести кадров.

Как в отечественной, так и в зарубежной литературе данной теме посвящено множество исследований. Проблема текучести кадров изучалась многими отечественными учеными, такими как Кибанов А. Я., который рассматривал в своих работах основные причины текучести кадров и возможные пути решения проблемы, а также В.Р. Веснин, Б.М. Генкин, С.Е. Олишевский, М.А. Тимофеева, А.В. Скавитин.

Несмотря на то, что проблема текучести кадров достаточно освещена в научной литературе, новизна данного исследования состоит в том, что проблема текучести кадров и причины ее появления изучаются в конкретной организации – ИП Решетова О. В.

Противоречие проблемы текучести кадров в том, что не всегда её рост является отрицательным фактором, в некоторых случаях это служит положительным фактором обновления персонала. В этом случае приходят

новые специалисты способные работать в быстроменяющихся условиях, что положительно может сказаться на экономической деятельности предприятия.

**Цель исследования:** изучить процесс управления персоналом и разработать мероприятия по управлению текучести кадров в организации ИП Решетова.

**Задачи исследования:**

1. Проанализировать теоретические источники по управлению текучестью кадров;
2. Проанализировать систему управления персонала и текучесть кадров в организации ИП Решетова.
3. Разработать мероприятия по управлению текучести кадров в организации ИП Решетова.
4. Определить нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению текучести кадров в организации ИП Решетова.
5. Обосновать социально-экономическую эффективность мероприятий по управлению текучести кадров.

**Объект исследования:** текучесть кадров в организации.

**Предмет исследования:** совершенствование системы управления текучести кадров в организации ИП Решетова.

**Методы исследования:** теоретические: изучение теоретических источников и нормативных документов, практические: сбор данных нормативных документов, анализ результатов деятельности организации, анкетирование, математические расчеты и экономико-математический анализ.

Исследовательская база – торговое предприятие индивидуального предпринимателя Решетовой О. В. находящееся в г. Екатеринбург, ул. Хомякова 4. Сфера применения результатов исследования – коммерческая, социальная и производственная.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, заключение, список литературы из 50 источников. Текст работы проиллюстрирован 7 рисунками, 17 таблицами.

Во введении описана методология, объект и предмет работы. В 1 главе дана характеристика организации, анализ системы управления и анализ текучести кадров. Во второй главе выявлены проблемы и разработаны мероприятия. В заключении сделаны выводы.

## **ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ ИП РЕШЕТОВА О.В.**

### **1.1. Характеристика организации ИП Решетова О.В.**

Индивидуальный предприниматель Решетова О.В. открыла свою деятельность 22 июня 2009 года и действует в соответствии со Свидетельством о государственной регистрации (ОГРНИП) 315665800028509 и с Гражданским кодексом Российской Федерации.

Юридический адрес и фактический адрес: 620014, г. Екатеринбург, ул. Хомякова 4.

Предприятие строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации. В соответствии с Уставом основными видами деятельности предприятия является:

- торгово-закупочная деятельность и оптово-розничная торговля продуктов питания и безалкогольных напитков;
- прочая оптовая торговля;
- розничная торговля продуктами питания и безалкогольных;
- деятельность автомобильного грузового транспорта;
- аренда грузового автомобильного транспорта с водителем;
- транспортная обработка грузов;
- хранение и складирование [39].

Предприятие находится на общем режиме налогообложения.

Основной целью деятельности предприятия является привлечение прибыли. Покупка товаров производится на основании договоров купли товара. Сделки заключаются с крупными поставщиками и на длительный срок. Продажа производится оптовым покупателям на договорной основе и населению в розницу.

Предприятие имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, расчетный счет в учреждении банка, круглую печать со своим наименованием, штампы и бланки.

ИП Решетова О.В. в основном занимаются оптово-розничной торговлей продуктов питания и безалкогольными напитками. Безалкогольные напитки имеют наибольшую долю в продуктовой линейке предприятия, их изменения не значительные. Данная продукция закупается в том объеме, в каком она может реализоваться.

Главный фактор успешного развития товарооборота является обеспеченность и рациональность использования товарных ресурсов. Данные о движении товарных ресурсов в ИП Решетова О.В. приведены в таблице 1.

**Таблица 1.** Товарный баланс ИП Решетова О.В. за 2016 – 2018 гг. в тыс. руб.

Показатели	2016 г	2017 г	2018 г	Изменения 2018/2016	
				Абсолютное +, –	Относительное %
Запасы товаров на начало года	2100	3488	5034	2934	139,71
Поступление товаров	10935	13346	13803	2868	26,23
Прочее выбытие товаров	12	13	10	-2	-16,67
Запасы товаров на конец года	3488	5034	5770	2282	65,42
Реализовано всего	8823	9845	8759	-64	-0,73

Общий товарооборот предприятия в 2018 году по сравнению с 2015 годом упал на 64 тыс. руб., но при этом возросли запасы товаров на начало года на 2934 тыс. руб., роста поступления товаров на 2868 тыс. руб. и уменьшения прочего выбытия товаров на 2 тыс.руб. Но возможности роста товарооборота в динамике уменьшились в результате увеличения товарных запасов на конец года на 2282 тыс.руб.

Стратегический курс компании направлен на расширение рынка новых территорий, а также дифференцированного подхода к поставщикам. Реализация плана дифференцированного подхода к поставщикам

закljučается в отборе наиболее выгодных поставщиков, отвечающих требованиям качества продукции и укрепление, и расширение сотрудничества с ними. Основными критериями надежности поставщиков являются: достаточно высокое качество продукции, качество сервиса (отсутствие сбоев в поставках), приемлемая цена.

Основные показатели деятельности ИП Решетова О.В. представлены в таблице 2.

**Таблица 2.** Динамика основных экономических показатели ИП Решетова О.В. за 2016-2018гг.

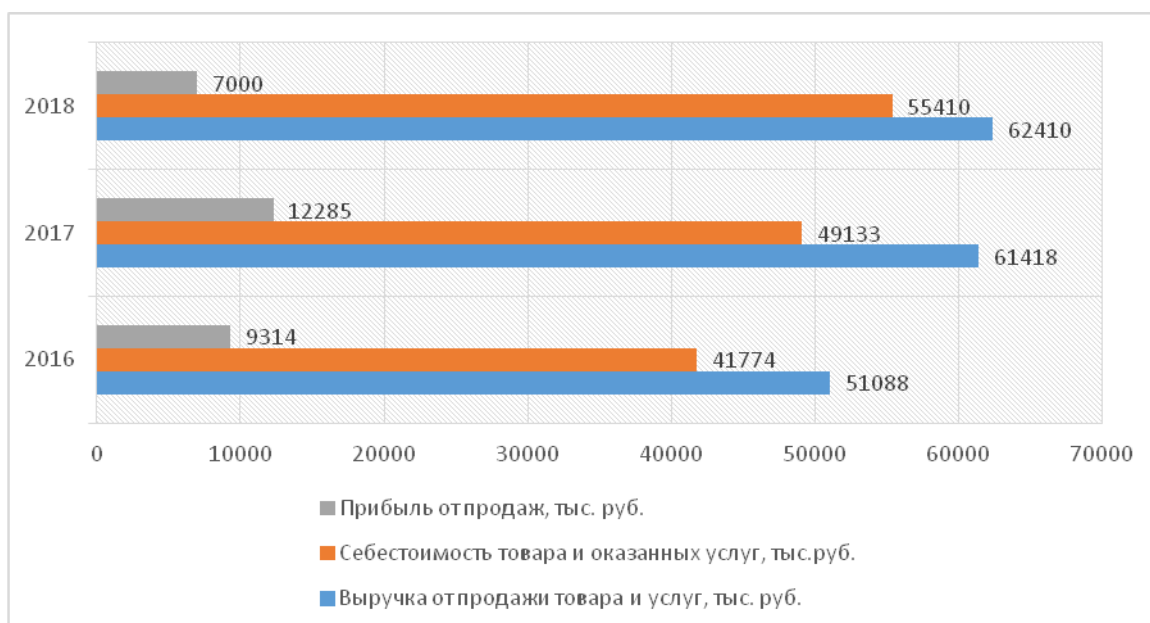
Показатели	2016 г	2017 г	2018 г	Абсолютные изменения, тыс.руб.		Относительные изменения, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Выручка от продажи товара и услуг, тыс. руб.	51088	61418	62410	10330	992	120,2 2	101,62
Себестоимость товара и оказанных услуг, тыс.руб.	41774	49133	55410	7359	6277	117,6 2	112,78
Прибыль от продаж, тыс. руб.	9314	12285	7000	2971	-5285	131,9 0	-175,5
Иные доходы тыс. руб.	2296	8097	9106	5801	1009	352,7	112,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	11610	20382	16106	8772	-4276	175,5 6	-126,5
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	76948	93519	113029	16571	19510	121,5 4	120,86
Среднесписочная численность работников, чел.	47	47	43	0	-4	100,0	-109,3
Фондовооруженность, тыс. руб.	1637,2	1989,8	2628,6	352,6	638,8	121,5 4	132,1
Фондоотдача, руб	0,664	0,657	0,552	-0,007	-0,105	- 101,0 7	-119,02
Фондоемкость,руб.	1,51	1,52	1,81	0,01	0,29	100,6 6	119,08
Рентабельность продаж, %	18,23	20,00	11,39	1,77	-8,61	X	X



Анализируя данные таблицы 2 мы видим, что предприятие работает достаточно успешно за 3 года произошло увеличение объема выручки от продажи товаров и услуг в 2017 году эта сумма составила 61418 тыс. рублей, по сравнению с 2016 годом рост выручки составил 20,22% или 10330 тыс. рублей. В 2018 году динамика увеличения выручки хоть и низкая, но сохранилась, по сравнению с 2017 годом составило всего 1,62% или 992 тыс. рублей.

На фоне роста выручки растет и доля себестоимости, при этом рост себестоимости гораздо выше чем рост выручки в 2016 году данный показатель составлял 41774 тыс. рублей, в 2017 году рост составил по сравнению с 2016 годом составил 17,62% или 7359 тыс. рублей, и на 6277 тыс. рублей, в 2018 году по сравнению с 2017 году рост составил 12,78%.

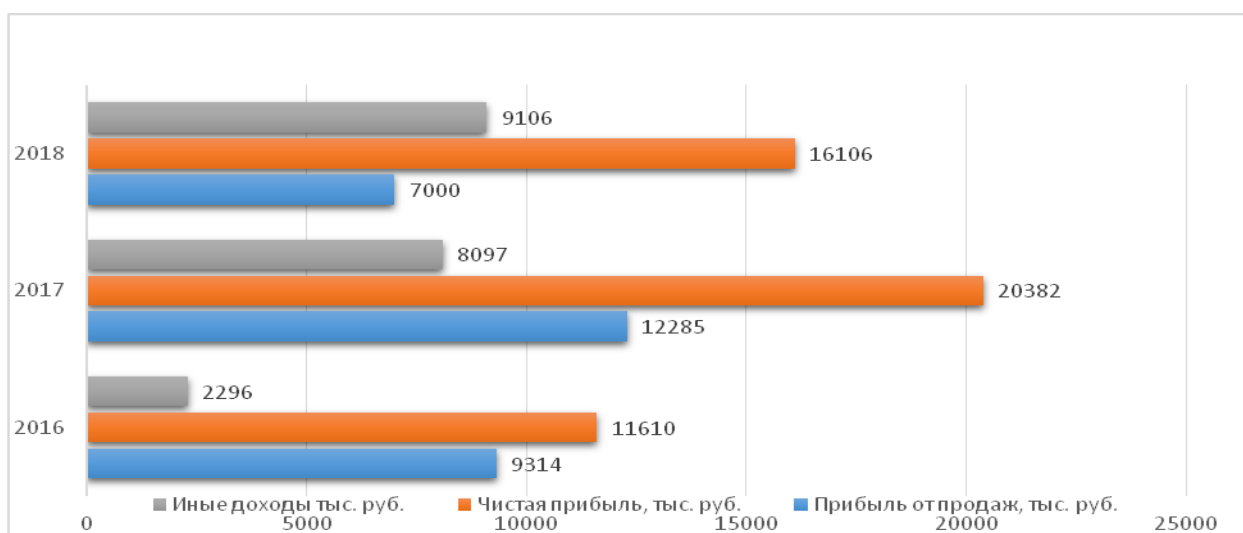
На рисунке 1 мы наблюдаем пропорциональный рост себестоимости весь период, но не пропорциональное повышение выручки. Это произошло из-за роста затрат на продажу товара и услуг предприятия. Затраты повышаются в связи с инфляционными процессами в стране. Темп роста себестоимости, превышает темп роста выручки от продаж, и влекут за собой снижение прибыли от продаж.



**Рис. 1. Соотношение экономических показателей ИП Решетова О.В.**

В 2017 году по сравнению с 2016 годом рост составил 33,06%, а в 2018 году снижение прибыли от продаж по сравнению с 2017 годом составил 75,5%. Роста чистой прибыли в 2017 году по отношению к 2016 году составил 75,56%, в 2018 году по отношению к 2017 году произошло снижение на 26,5% (рисунок 1).

Согласно рисунка 2 мы видим увеличение чистой прибыли только в 2016 году, в 2017 году данная динамика меньше, но убытка нет, а значит экономическая и финансовая деятельность предприятия является рентабельной.



**Рис. 2. Динамика прибыли от продаж, иных доходов и чистой прибыли с 2016 по 2018 год в ИП Решетова О.В.**

Следующий показатель — это стоимость основных средств, изменение которого за период 2016–2018 гг. произошло за счет увеличения стоимости (приобретены объекты основных средств). При этом темп роста стоимости основных средств составил 46,89%.

Обеспеченность трудовыми ресурсами выражена структурой персонала по категориям, качественным и количественным составом трудовых ресурсов по гендерной характеристике, по уровню образования, по стажу работы, а также рассчитаны показатели движения рабочей силы.

Изменение в численности не происходило значительно на протяжении 2016 и 2017 года и составлял 47 человек штата, но в 2018 году штат был сокращен на 4 человека, темп снижения при этом составил 9,3%.

Обеспеченность трудовыми ресурсами ИП Решетова О.В. по штатному расписанию предполагает 47 единиц. Численность работников на 01.01.2019 года составила 43 человека. В таблице 3 проанализируем структуру персонала по категориям, таким как руководители, специалисты и технический персонал (рабочие).

**Таблица 3.** Обеспеченность ИП Решетова О.В. трудовыми ресурсами в 2016 - 2018гг.

Категория	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Абсолютное отклонение уд.веса (+, -),	
	чел.	Уд..веса, %	чел.	Уд..веса, %	чел.	Уд..веса, %	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Среднесписочная численность персонала всего, в том числе:	47	100	47	100	43	100	X	X
руководители	5	10,6	5	10,6	5	11,6	0	+1
специалисты	14	29,8	14	29,8	11	25,6	0	-4,2
рабочие	28	59,6	28	59,6	27	62,8	0	+3,2

Большую долю в структуре персонала предприятия занимали рабочие, и это закономерно в связи со спецификой деятельности – это грузчики, водители транспорта, складские и подсобные рабочие. В 2016 году доля рабочих составила 62,8%, что на 3,2% больше чем в 2014 и 2015 годах (59,6%).

Специалисты в структуре персонала предприятия в 2018 году занимали 25,6%, что на 4,2% меньше чем в 2016 и 2017 годах (29,8%). К специалистам относятся менеджеры по продажам и закупкам и бухгалтера.

Руководители в структуре персонала в 2018 году занимали 11,6%, что на 1% больше чем в 2016 и 2017 годах (10,6%). К руководителям относятся генеральный директор, заместитель генерального директора, главный бухгалтер, начальник отдела продаж и начальник отдела закупок. По численности руководители в структуре персонала не изменились, но доля увеличилась за счёт увольнения сотрудников из фирмы 4 человек.

Итак, структура персонала предприятия говорит об нехватки трудовых ресурсов в 2018 году, так как по штатному расписанию необходимо 47 человек, а списочный состав персонала на предприятии составляет 43 человека. Большую долю в структуре персонала занимают рабочие.

В таблице 4 представлена возрастная структура ИП Решетова О.В.

**Таблица 4.** Состав трудовых ресурсов по возрасту ИП Решетова О.В., чел.

Показатель	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Абсолютное отклонение уд.веса (+, -),	
	Чел.	Уд..веса, %	Чел.	Уд..веса, %	Чел.	Уд..веса, %	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Среднесписочная численность, чел. в т.ч.:	47	100	47	100	43	100	X	X
20–30 лет	18	38,3	17	36,2	19	44,2	-2,1	+8
30–40 лет	19	40,4	21	44,7	17	39,5	+4,3	-5,2
40–50 лет	7	14,9	7	14,9	5	11,6	0	-3,3
50–60 лет	3	6,4	2	4,3	2	4,7	-2,1	+0,4

Сотрудники в возрасте от 30 до 40 лет занимают большую долю в структуре персонала по возрасту. В 2016 году 40,4%, в 2017 году на 4,3% больше (44,7%), а в 2018 году на 5,2% меньше чем в 2017 году (39,5%). Наблюдаем в 2018 году снижение данной возрастной категории.

Сотрудники в возрасте от 20 до 30 лет в 2016 году занимали в структуре персонала 38,3%, в 2017 году на 2,1% меньше (36,8%), а в 2018

году на 8% больше чем в 2017 году (44,2%). Наблюдаем в 2018 году рост данной возрастной категории.

Сотрудники в возрасте от 40 до 50 лет в 2016 году занимали долю в структуре персонала 14,9%, в 2017 году тоже 14,9%, а в 2018 году на 3,3% снизилась и составила 11,6%. Наблюдаем снижение данной возрастной категории.

Сотрудники в возрасте от 50 до 60 лет в 2016 году занимали долю в структуре персонала 6,4%, в 2017 году на 2,1% меньше (4,3%), а в 2018 году на 0,4% больше чем в 2017 году (4,7%). Незначительный рост данной возрастной категории происходит за счет изменения других возрастных категорий, в реальности же как было 2 человека в 2017 году осталось в 2018 году.

Вывод: большую долю в возрастной структуре работников предприятия занимает персонал в возрасте от 30 до 40 лет. Это говорит о том, что кадровая политика предприятия направлена на омоложение.

Далее в таблице 5 рассмотрим качественный состав трудовых ресурсов по гендерной характеристике.

Мужчин в составе трудовых ресурсов предприятия больше почти в два раза чем женщин. Хотя в 2018 году мужчин на 10% меньше чем в 2016 году. Это связано со спецификой работы предприятия. Мужчины в основном занимают руководящие и рабочие должности. А вот женщины являются в основном специалистами. Снижение численности женщин в 2018 году составил 5,9% по сравнению с 2016 годом.

**Таблица 5.** Состав трудовых ресурсов по гендерной характеристике

ИП Решетова О.В.

<b>Показатель</b>	<b>2016 г</b> .	<b>2017 г</b> .	<b>2018 г</b> .	<b>Абсолютное отклонение 2018г. к 2016 г.</b>	<b>Отклонени е, % 2018 г. к 2016 г.</b>
Среднесписочная численность, чел. в том числе:	47	47	43	-4	-8,5
Мужчины, чел	30	31	27	-3	-10
Женщины, чел	17	16	16	-1	-5,9

Персонал и руководство ИП Решетова О.В. в основном высоко квалифицированы – это видно из таблицы 6.

**Таблица 6.** Уровень образования работников ИП Решетова О.В.

<b>Показатель</b>	<b>2016 г.</b>		<b>2017 г.</b>		<b>2018 г.</b>		<b>Абсолютно е отклонение уд.веса (+, -), 2018г.к 2016г.</b>
	<b>чел .</b>	<b>в % к итог у</b>	<b>че л</b>	<b>в % к итог у</b>	<b>чел .</b>	<b>в % к итог у</b>	
Среднесписочная численность, чел в том числе по образованию:	47	100	47	100	43	100	X
Высшее	11	23,4	12	25,5	13	30,2	+6,8
Среднее - профессионально е	25	53,2	26	55,3	22	51,2	-2
Среднее (полное) общее	11	23,4	9	19,2	8	18,6	-4,8

Персонала со средним профессиональным образованием 51,2% в 2018 году, и это ниже чем в 2016 году на 2%. Снижается и количество персонала с средним образованием на 4,8% в 2018 году по сравнению с 2016 годом. Зато повысился процент персонала с высшим образованием на 6,8% в 2018 году по сравнению с 2016 годом.

Вывод: уровень образования персонала предприятия показывает неуклонный рост.

В таблице 7 рассмотрим структуру персонала ИП Решетова О.В. по стажу работы.

**Таблица 7.** Структура персонала ИП Решетова О.В. по стажу работы

<b>Стаж</b>	<b>2016</b>	<b>Доля, %</b>	<b>2017</b>	<b>Доля, %</b>	<b>2018</b>	<b>Доля, %</b>
До 5 года	37	78,7	38	80,9	36	83,7
5 – 10 лет	10	21,3	9	19,1	7	16,3
свыше 10 лет	-	-	-	-	-	-
Всего	47	100	47	100	43	100

Большая доля персонала со стажем до 5 лет – в 2018 году 83,7%, 16,3% персонала со стажем от 5 до 10 лет. Свыше 10 лет персонала нет, так как предприятие существует всего 9 лет (с 2009г.).

Итак, стаж персонала ИП Решетова О.В. в основном до 5 лет.

Итак, Индивидуальный предприниматель Решетова О.В. открыла свою деятельность 22 июня 2009 года и действует в соответствии со Свидетельством о государственной регистрации (ОГРНИП) 315665800028509 и с Гражданским кодексом Российской Федерации.

Юридический адрес и фактический адрес: 620014, г. Екатеринбург, ул. Хомякова 4.

Предприятие строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации. В соответствии с Уставом основными видами деятельности предприятия является:

- торгово-закупочная деятельность и оптово-розничная торговля продуктов питания и безалкогольных напитков;
- прочая оптовая торговля;
- розничная торговля продуктов питания и безалкогольных;
- деятельность автомобильного грузового транспорта;
- аренда грузового автомобильного транспорта с водителем;

- транспортная обработка грузов;
- хранение и складирование.

Обеспеченность трудовыми ресурсами ИП Решетова О.В. по штатному расписанию предполагает 47 единиц. Численность работников на 01.01.2019 года составила 43 человека.

Анализ количественного и качественного состава персонала ИП Решетова О.В. показал, что у предприятия нехватка трудовых ресурсов 4 человека. Большую долю в структуре персонала занимают рабочие, в возрастной структуре работники в возрасте от 30 до 40 лет. Мужчин в два раза больше чем женщин. Стаж персонала в основном до 5 лет.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом ИП Решетова О.В.**

В теории и практике менеджмента используется целый ряд терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: рабочая сила, кадры, персонал, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы. Термин раскрывает различные аспекты управления персоналом, изменения общественных взглядов [10, с. 24].

Формирование науки управления персоналом проходило в рамках возникновения и развития науки управления организацией. И только в начале XX века управление персоналом стало самостоятельно развиваться, как специализированная функция управления и как научное направление. Развитие менеджмента сопровождалось стремительным изменением общественных взглядов, осознанием роли человека в сфере производства.

В учебных пособиях по менеджменту и управлению организацией можно встретить различные толкования «системы управление персоналом». Некоторые авторы в определении оперируют целью и методами, с помощью которых можно этой цели достигнуть, т.е. акцентируют внимание на



организационную сторону управления. Другие в определении делают упор на содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления.

Рассмотрим на примерах каждый подход, так определение системы управления (таблица 8).

**Таблица 8.** Подходы разных авторов к определению «система управления»

Автор	Подход
Виханский О. С., Наумов А. И. [26, с.34]	предстает как «определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта управления, а второй — в позиции объекта управления предприятий».
Кибанов А.Я. [20, с.86]	«процесс управления персоналом с логической, психологической, социологической, экономической, организационной и этической точек зрения».
Дайнека А.В. [40, с.9]	«это непрерывный процесс воздействия на коллектив людей, организация координации их деятельности в процессе производства для достижения наилучших результатов при минимальных затратах.»
Михайлина Г.И. [41, с.19]	«представляет собой целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, то это воздействие в первую очередь ориентировано на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации».
Шапиро С.А., Шатаева О.В. [48, с.3]	«это процесс обеспечения кадрами предприятия (организации, фирмы), организация их эффективного и рационального использования, а так же их профессионального и социального развития».
Доскова Л. С. [15]	«как процесс воздействия на потенциальных и фактических сотрудников с использованием совокупности специальных методов для оперативного и эффективного достижения целей организации».
Кибанов А. Я. и Захаров Д. К. [21]	«комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам».
Иванцевич Дж. М, Лобанов А. А. [17]	«деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей».

Пугачев В.П. [33]	«деятельность по обеспечению организации необходимым количеством сотрудников необходимой квалификации и качества в целом, их мотивации и использования в целях деловой (прежде всего экономической) и социальной эффективности».
Грехем Х.Т., Беннетт Р. [16]	«это часть менеджмента, касающаяся работающих сотрудников и их взаимоотношений в рамках предприятия. Его цель состоит в том, чтобы объединять и развивать усилия мужчин и женщин, составляющих предприятие, в рамках эффективной организации труда и, принимая во внимание благосостояние каждого работника и рабочих групп, добиваться, чтобы они наиболее эффективно работали на благо компании».
Герчикова И.Н. [14]	«это самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала».
Маклаков А.Г. [25]	«это комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации».

Существуют три основных направления управления персоналом как науки [12, с. 57]:

1) управление персоналом ориентированные на научную теорию, т.е. объясняет причины, факторы с позиции теории управления персоналом, используя смежные дисциплины – психологию и теорию организации;

2) управление персоналом с ориентацией на практику, т.е. направленные на важные зафиксированные практические ситуации пренебрегая теоретическими исследованиями;

3) управление персоналом как прикладная наука. В основу здесь встают практические научные исследования одновременно с теоретическими.

Теория управления персоналом может строиться различными способами: с помощью дедукции – переход от общего к частному, с помощью формулировки общих положений; посредством индукции – начиная от наблюдения и описания явления, которое имеет место в действительности, к понятиям и суждениям.

Функции управления персоналом в организации возникают в связи с производственной деятельностью и необходимостью эффективного функционирования данной производственной деятельности.

Управление – это непрерывный процесс воздействия на коллектив людей, организация координации их деятельности в процессе производства для достижения наилучших результатов при минимальных затратах.

Персонал предприятия – это организационно оформленная группа работников, которые на основе трудового договора (контракта, соглашения) принимают участие в производстве определенной продукции или выполняют определенный вид работ или услуг.

Управление людьми для всех преуспевающих организаций имеет важнейшее значение в деятельности предприятия, так как считается основным критерием ее экономического успеха. Управление персоналом – это комплексное, целенаправленная осознанная деятельность человека на коллективы и отдельных работников в направлении обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, созидательного труда для достижения целей предприятия. И если раньше главное внимание уделялось развитию и совершенствованию технологического процесса, внедрению прогрессивных технологий, модификации организационных структур, то в настоящее время сделан поворот в сторону человеческого фактора. Управление персоналом рассматривают как организационно-экономический механизм подчинения и использования наемного труда в системе хозяйствования.

Проведём анализ системы управления персоналом ИП Решетова О.В. Предприятие имеет структуру управления, представленную на рисунке 3.



**Рис. 3. Структура управления ИП Решетова О.В.**

Структура управления ИП Решетова О.В. линейно-функциональная, которая основывается на принципе единства распределения поручений, согласно чему право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция.

Достоинства этой структуры в данной организации:

- эффективна, когда выполняются рутинные и редко меняющиеся функции;
- высокая централизация оперативного управления;
- хорошо подходит для управления такой небольшой организацией.

Недостатки:

- неэффективный обмен информацией, отсутствие горизонтальных коммуникаций;
- концентрация власти в управляющей верхушке;
- сильная нагрузка средних уровней управления.
- не позволяет быстро реагировать на изменение науки и техники и других факторов внешней среды.

Требования линейно-функциональной структуры накладывают отпечаток на поведение членов общества, нет сплоченности между отделами, так как практически все отделы напрямую подчиняются только своему начальнику.

В ИП Решетова О.В. технологический процесс состоит из ряда достаточно самостоятельных технологических комплексов, образующих самостоятельные направления. В данном случае это служба продаж, служба закупок и бухгалтерская служба, отдел кадров.

Система управления персоналом в организации ИП «Решетова О. В.»

1. Набор и отбор персонала.
2. Организация процесса адаптации и обучения новых сотрудников.
3. Система подготовки и повышения квалификации кадров в организации.
4. Организация и планирование деловой карьеры и формирование кадрового резерва.
5. Система проведения периодической аттестации руководителей и специалистов организации.
6. Планирование, определение потребности организации в персонале.
7. Мотивация персонала.

1. В организации ИП «Решетова О. В.» набор и отбор персонала осуществляет менеджер по персоналу. Компания использует платные ресурсы для поиска кандидатов, такие как: E1, работа 66, работа.ру, Hand Hander;

По поступлению входящий откликов, кандидату высылается тест на личностны качества. Тест показывает какими личностными качествами будущий сотрудник будет пользоваться, в процессе трудовой деятельности.

Отбирается подходящий кандидат и приглашается на собеседование с менеджером по персоналу;

Собеседование проводится на выявление уровня продуктивности кандидата. Выясняется был ли он продуктивен на прошлых местах работы, признавал ли он что то, был ли ответственным, выясняется мотивация, достижения кандидата;

При подходящих параметрах кандидата из заявки на вакансию, берутся контактные данные бывших руководителей и наводятся справки о кандидате. Менеджер по персоналу подтверждает или опровергает результаты, названные кандидатом в процессе собеседования;

При положительном результате после наведения справок, подходящий кандидат приглашается к руководителю компании на второе собеседование. После прохождения второго собеседования, подходящего кандидата приглашают на стажировку;

Те кандидаты, которые не прошли отбор на ту или иную вакансию, обзваниваются менеджером по персоналу. Их благодарят в принятии участия конкурса на вакансию и сообщают о выборе в пользу другого кандидата.

2. К сожалению, в компании ИП «Решетова О. В» на данный момент не действует Положение об адаптации персонала. Система адаптации существует, но она до конца неотработанная. Положительными сторонами адаптации в организации Решетова О. В. является возможность проходить стажировку перед полным введением в должность. Стажировка проходит от четырех до восьми дней, в зависимости от специальности на которую устроился новый сотрудник.

3. Традиционно выделяют две основные формы подготовки и повышения квалификации персонала: обучение без отрыва от производства (обучение с использованием внутренних ресурсов) и обучение с отрывом от работы в специализированных учебных заведениях, центрах подготовки кадров (обучение с использованием внешних ресурсов).

В организации ИП Решетова О. В. повышением квалификации сотрудников занимается менеджер по персоналу.

4 Организация также заинтересована в управлении карьерой своего персонала и, главным образом, менеджеров. Если для человека карьера - это развитие и продвижение в организационном пространстве, то с точки зрения организации - это, прежде всего, вопрос заполненности, целостности этого пространства, что особенно важно для профессионально-должностной его составляющей, то есть организационной структуры. В таком понимании карьеры грамотно построенное управление карьерным процессом имеет важное значение для функционирования и развития организации, являясь фактором повышения эффективности ее деятельности, условием ее устойчивости и жизнеспособности предприятия в изменяющейся среде, движущей силой, механизмом его развития.

Организация получает следующие преимущества:

- мотивированных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы
- возможность планировать профессиональное развитие работников с учетом их личных интересов
- заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

5. В организации ИП Решетова О. В. ежегодно проводит периодическую аттестацию руководителей и специалистов.

Цель аттестации - объективная оценка профессионального соответствия работника требованиям занимаемой должности, либо (в случае проведения аттестации с целью перевода работника на вышестоящую

должность) оценка профессионального соответствия Работника требованиям вышестоящей должности.

Организация периодически оценивает своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Для менеджера по персоналу ежегодно проводится кадровый аудит независимой компании. Отсутствует Положение о проведении аттестации работников.

6. Планирование персонала - процесс определения потребностей организации в персонале, т.е. определение того, когда, где, сколько и какого качества (квалификации) и по какой цене организации потребуются сотрудники для решения ее задач.

Причины необходимости планирования персонала:

- сотрудники с необходимыми знаниями и способностями не всегда находятся в распоряжении предприятия;
- излишний персонал не может все время эффективно применяться на предприятии.

Планирование персонала включает в себя определение потребности в персонале в разрезе специальностей и квалификации и планирование набора персонала.

7. Мотивация персонала. Система мотивации персонала в организации ИП Решетова О. В нуждается в доработке. В компании существует несколько видов мотивации: материальная и нематериальная. Регулярно, руководители используют оба вида мотивации:

Ежемесячное вывешивание лучших сотрудников на доску почета;

Регулярное анкетирование, в котором исследуются желания, предпочтения сотрудников из методов мотивации. Т.е сотрудники оставляют пожелания, чтобы они хотели получить за хорошие результаты в работе.



Отдел кадров ИП Решетова О.В. выступает главным субъектом управления персоналом и состоит из ведущего специалиста и специалиста по кадрам.

Основными целями деятельности отдела кадров являются:

- обеспечение организационных структур персоналом, профессионально подготовленным к выполнению задач, стоящих перед руководством предприятия;
- рациональное управление профессиональным опытом персонала – важнейшим и ценнейшим капиталом любой организации;
- создание должностных структур, обеспечивающих возможности для реализации достигнутого опыта персонала и формулирующих благоприятные условия для реализации творческого потенциала человека и его карьерного роста.

Таким образом, на отделе кадров ИП Решетова О.В., при осуществлении кадровой политики, лежит ответственность за формирование высокого профессионализма и культуры управленческой деятельности, достижение укомплектованности отделов учреждения квалифицированными, инициативными, высоконравственными работниками, эффективное использование интеллектуально-кадрового потенциала, его сохранение и приумножение, а также за создание благоприятных условий и гарантий для проявления каждым работником своих способностей, реализации позитивных интересов и личных планов, его профессионального роста и служебного продвижения, повышения эффективности трудовой деятельности.

В таблице 9 представлены основные методы, применяемые в управлении персоналом в ИП Решетова О.В.

**Таблица 9.** Методы управления персоналом, применяемые в ИП Решетова О.В.

Метод	Содержание (сущность)
Системный	Любая система (объект управления) рассматриваются как совокупность взаимосвязанных элементов
Комплексный	Учет экономических, социальных и психологических аспектов управления в их взаимосвязи
Интеграционный	Учет взаимосвязей: между отдельными подсистемами и элементами системы управления; между стадиями жизненного цикла объекта управления; между уровнями управления по вертикали; между субъектами управления по горизонтали
Маркетинговый	Ориентация управленческой системы при решении поставленных задач на потребителя
Функциональный	Управление персоналом рассматривается как совокупность функций, выполняемых кадровыми структурами при реализации процесса управленческого воздействия
Метод	Содержание (сущность)
Динамический	Рассматривает процесс управления персоналом в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчинении и проводит ретроспективный (5-10 лет) и перспективный анализ
Процессный	Рассматривает функции общества как взаимосвязанные и взаимообусловленные, а процесс управления как комплекс непрерывных и взаимосвязанных действий
Нормативный	Устанавливает нормы общества по всем подсистемам управления (обоснованные нормы по каждому элементу системы повышают уровень управления)
Административный	Регламентирует функции, права и обязанности в нормативных актах
Поведенческий	Оказание помощи муниципальному служащему в осознании своих возможностей, способностей на основе применения научных методов управления
Ситуационный	Пригодность различных методов управления персоналом определяется конкретной ситуацией

Анализ социально-трудовых показателей ИП Решетова О.В. представлен в таблице 10.

**Таблица 10.** Динамика социально-трудовых показателей ИП Решетова О.В.  
за 2016-2018гг.

Наименование показателя	Ед. изм.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Относительное отклонение, %	
					2017/ 2016	2018/ 2017
Выручка от продаж (ВП)	тыс.ру б.	51088	61418	62410	120,2	102,6
Чистая прибыль (Пр)	тыс.ру б.	11610	20382	16106	175,6	-21
Среднесписочная численность, всего (СЧ)	чел.	47	47	43	100	-8,5
в том числе: - ИТР	чел.	19	19	16	100	-15,8
- рабочие	чел.	28	28	27	100	-3,6
Удельный вес рабочих в общей численности ППП (УД)	%	60	60	62,8	X	X
Фонд заработной платы, всего (ФЗП)	тыс.ру б.	6850,6	7240	6979,1	105,7	-3,6
в том числе: - ИТР	тыс.ру б.	3089,6	3245	2878,1	105	-11,3
- рабочие	тыс.ру б.	3761	3995	4192	106,2	104,9
Среднемесячная заработная плата (З <sub>ср.м.</sub> )	руб.	12146	12834	13525	105,7	105,4
в том числе: - ИТР	руб.	13551	14233	14990	105	105,3
- рабочие	руб.	11193	11890	12938	106,2	108,8
Количество дней, отработанных 1 рабочим за год; (Д)	дней	256	258	257	100,8	-0,4
Продолжительность рабочей смены в часах (П)	ч.	8,8	8,4	8,6	-4,5	102,4
Отработано часов (Д*П)	ч.	2252,8	2167,2	2210,2	-3,8	102
Часовая выработка 1 работающего (ЧВ) (ВП/СЧ/(Д*П))	руб.	482,5	603	656,7	125	109
Среднегодовая выработка на 1	руб.	108697 6	130682 2	1451437	120,2	111,1

работающего ( $ГВ=Д * П * ЧВ$ )						
Производительность труда ( $Пт = ВП / СЧ$ )	тыс.ру б.	1087	1307	1451	120,2	111
Прибыль в расчете на 1 работающего ( $Пр_i = Пр / СЧ$ )	тыс.ру б.	247	434	375	175,7	-13,6

Фонд оплаты труда в 2017 году вырос на 5,7% по отношению к 2014 году, а в 2018 году фонд оплаты труда снизился на 3,6% по отношению к 2017 году –из-за снижения списочной численности персонала.

Большая доля ФЗП пришлась на оплату труда рабочим (2016 г. – 54,9%; 2017 г. – 55,2%; 2018 г. – 60%). Наблюдается рост ФЗП по данной категории персонала в 2017 году на 6,2%, в 2018 году 4,9%.

Доля ФЗП у инженерно-технических работников (ИТР) составила в 2016 г. – 45,1%; 2017 г. – 44,8%; 2018 г. – 40%). Несмотря на снижение доли ФЗП у инженерно-технических работников (ИТР) в 2017 году происходило повышение ФЗП в денежном выражении на 5%, а в 2018 году произошло резкое снижение на 11,3% в связи с сокращением работников данной категории.

Среднемесячная заработная плата в 2017 году выросла на 5,7% по сравнению с 2016 годом, в 2018 году она выросла на 5,4%. Из них в 2017 году среднемесячная заработная плата рабочих выросла на 6,2%, а в 2016 году на 8,8%, а среднемесячная заработная плата ИТР выросла на 5%, а в 2018 году на 5,3%.

При продолжительности рабочего дня в 8,8 часов в 2016 году количество отработанных дней 1 рабочим в году составили 256 дней, в 2017 году при продолжительности 8,4 часа количество отработанных дней 1 рабочим в году составили 258 дней, в 2018 году при продолжительности 8,6 часа количество отработанных дней 1 рабочим в году составили 257 дней. В связи с эти отработанные часы в 2017 году снизились на 3,8%, а в 2018 году увеличились на 2%.

В 2017 году в связи с сокращением отработанных часов часовая выработка 1 работающего повысилась на 25% по сравнению с 2016 годом, а в 2018 году с ростом отработанных часов часовая на 2% выработка 1 работающего повысилась всего на 9% по сравнению с 2017 годом. Среднегодовая выработка на 1 работающего в 2017 году повысилась на 20,2%, в 2018 году на 11,1%.

По выработке видно, что эффективность труда рабочих и служащих ИП Решетова О.В. повысилась. Это подтверждает показатель производительности труда, который увеличился в 2017 году на 20,2%, а в 2018 году на 11%. О повышении эффективности труда предприятия в 2017 году показывает прибыль в расчете на 1 работающего, который увеличился на 75,7%, а в 2018 году произошло снижение на 13,6%.

Вывод: анализ социально-трудовых показателей ИП Решетова О.В. показал, что фонд оплаты труда увеличивается каждый год. В связи с этим наблюдаем и рост среднемесячной заработной плата персонала – это в основном в 2017 году у рабочих. В 2017 году предприятие работало эффективнее, об этом говорят показатель производительности труда и прибыль в расчёте на 1 работающего, хотя в 2017 году отработанных персоналом часов было меньше. Снижение в 2018 году эффективности работы персонала говорить об неудовлетворительной работе системы управления предприятия.

Для комплексной оценки эффективности системы управления персоналом ИП Решетова О.В. проведем SWOT-анализ (таблица 11).

**Таблица 11.** SWOT анализ системы управления персоналом

ИП Решетова О.В.

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– устойчивые связи с другими предприятиями;</li> <li>– наличие квалифицированного персонала организации;</li> <li>– компетентность руководителей;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– предприятие из-за финансовой нестабильности на внутреннем рынке услуг не может выполнять в полной мере возложенные на него функции;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– хорошая репутация предприятия среди жителей обслуживаемого района;</li> <li>– сильное руководство предприятием;</li> <li>– соблюдаются все нормы управления;</li> <li>– реформирование в сфере законодательных актов;</li> <li>– государственная поддержка предприятий торговли и магазинов;</li> <li>– разработка новых технологических схем управления.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– слабая материальная заинтересованность в результатах труда;</li> <li>– отсутствуют критерии оценки эффективности управленческих решений;</li> <li>– затягивание внедрения нового оборудования для выполнения всех функций предприятия;</li> <li>– финансовая нестабильность в вопросах эффективной работы предприятия.</li> </ul>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– юридическая, финансовая, сырьевая поддержка государства;</li> <li>– повышение качества предоставляемых услуг за счет совершенствования технологических процессов;</li> <li>– улучшение благосостояния работников предприятия;</li> <li>– разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом предприятия;</li> <li>– повышение квалификации персонала;</li> <li>– своевременное реагирование на изменения в экономике.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– снижение заработной платы работникам некоторых профессий предприятия;</li> <li>– сокращение штатов в связи с финансовым кризисом;</li> <li>– выход из строя оборудования;</li> <li>– не соответствующая квалификация персонала предприятия;</li> <li>– текучесть кадров;</li> <li>– снижение квалифицированности персонала.</li> </ul>

Итак, анализ эффективности системы управления персоналом в ИП Решетова О.В. показал, что существующая линейно-функциональная организационная структура основывается на принципе единства управления, т.е. соблюдаются однозначное ограничение задач, компетенции, ответственность, жесткое руководство органами управления, оперативность и точность управленческих решений. Негативные стороны такой организационной структуры — это:

- неэффективный обмен информацией, отсутствие горизонтальных коммуникаций, что затрудняет связи между инстанциями;

- концентрация власти в управляющей верхушке;
- сильная загрузка средних уровней управления;
- не позволяет быстро реагировать на изменение науки и техники и других факторов внешней среды.

По итогам анализа системы управления персоналом, можно заметить, что система УП компании не является развитой и динамичной. Отсутствуют многие регламентирующие документы в подсистемах управления персоналом.

### **1.3. Анализ существующей текучести кадров в ИП Решетова О.В.**

Текучесть персонала – это движение персонала (рабочей силы), которое обусловлено неудовлетворенностью работников занимаемой должностью (рабочим местом) либо неудовлетворенностью компании конкретным специалистом [40].

Для того чтобы выявить существующую текучесть кадров в ИП Решетова О.В. необходимо провести подробный анализ движения рабочей силы. Причины движения рабочей силы разнообразны: вступление в трудоспособный возраст и уход на пенсию; призыв в армию и окончание военной службы; перемена местожительства, трудоустройство вблизи от места проживания; получение профессионального образования и трудоустройство по специальности; коэффициенты приёма, выбытия, текучести, замещения и постоянства; неудовлетворенность уровнем оплаты труда, условиями труда (режим работы, тяжелые условия, сложные отношения в коллективе) и др.

Показатели движения персонала представлены в таблице 12.

**Таблица 12.** Показатели движения персонала в ИП Решетова О.В.

Показатели	2016 г.	2017г.	2018 г.	Абсолютное отклонение 2018 г. к 2016 г.	Относительное отклонение,% 2018 г. к 2016 г.
Среднесписочная численность, чел.	47	47	43	-4	-8,5
Численность на начало года	45	48	45	0	+100
Численность на конец года	48	45	40	-8	-16,7
Число принятых, чел.	7	1	3	-4	-57,1
Число уволенных всего, чел.	5	2	5	0	+100
Из них					
Число уволенных по собственному желанию, чел.	2	2	3	+1	+150
Число уволенных по сокращению персонала, чел.	0	0	0	0	0
Число уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел.	1	0	1	0	+100
Число уволенных не прошедших испытательный срок, чел.	2	0	1	-1	-50
Коэффициент по общему обороту( $K_{опв}$ )	25,5	6,4	18,6	-6,9	-27,1
Коэффициент оборота по приему персонала ( $K_{об.пр}$ )	14,9	2,13	7	-7,9	-53
Коэффициент оборота по выбытию ( $K_{об.ув}$ )	10,6	4,3	11,6	+1	+109,4
Коэффициент текучести кадров ( $K_{текуч.}$ )	6,4	4,3	9,3	+2,9	+145,3
Коэффициент замещения ( $Kз$ )	1,4	0,5	0,6	-0,8	-57,1
Коэффициент постоянства кадров ( $K_{пост}$ )	85,1	97,9	93	+7,9	+109,3

Число принятых работников в течении 2016 года на предприятии составило 7 человек, в 2017 году 1 человек, в 2018 году 3 человека. Снижение в 2018 году принятого персонала составило 57,1%. Число уволенных работников в течении 2016 года на предприятии составило 5 человек, в 2017 году 2 человека, в 2018 году 5 человек, из них: уволились по собственному желанию в 2016 году 2 человека, в 2017 году 2 человека, в 2018 году 3 человека; уволенных за нарушение трудовой дисциплины в 2016 году 1

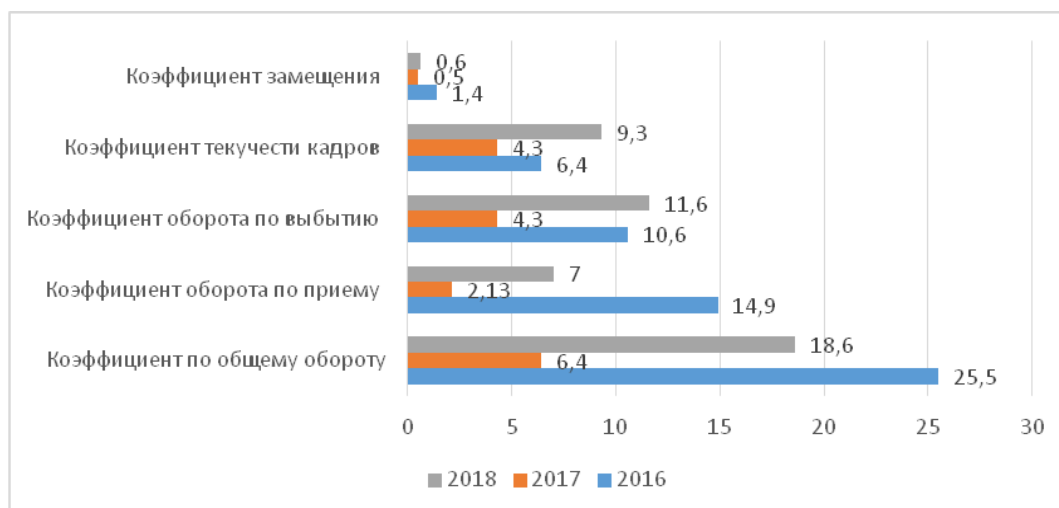


человек и в 2018 году 1 человек; уволенных не прошедших испытательный срок в 2016 году 2 человека и 2018 году 1 человек. Темп роста уволившихся по собственному желанию за анализируемый период составил 50%, темп снижения не прошедших испытательный срок за анализируемый период составил 50%.

Коэффициент по общему обороту на предприятии говорит о снижении интенсивности движения рабочей силы в 2018 году по отношению к 2016 году на 27,1%. Коэффициент оборота по приёму характеризует снижение удельного веса принятых работников в 2018 году по отношению к 2016 году на 53%. Коэффициент оборота по выбытию показывает рост удельного веса выбывших работников в 2018 году по отношению к 2016 году на 9,4%. Коэффициент текучести кадров в 2018 году показывает рост уровня увольнений работников по отрицательным причинам (по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины) на 45,3%. Установлены примерные пределы, в рамках которых текучесть считается нормальной – 3-5%, относительно стабильный коллектив имеет КПК в 5-9%. Показатель меньше 3% говорит о застое, цифры более 50% – о серьезных проблемах. В ИП Решетова О.В. наблюдается относительная стабильность, но руководству необходимо не допускать рост текучести, которая вызывает значительные экономические потери, создает организационные, кадровые, технологические проблемы, разрушает систему социально-трудовых отношений и снижает лояльность работников.

Коэффициент замещения персонала в 2018 году снизился на 57,1% по сравнению с 2016 годом. Он характеризует соотношение между численностью принятого персонала и выбывшего персонала за одинаковый период времени. В 2017 и 2018 года данный коэффициент меньше единицы, следовательно, имеют место сокращение числа занятых и увеличение безработицы.

Динамика коэффициентов движения персонала ИП Решетова О.В. представлена на рисунке 4.



**Рис. 4. Динамика коэффициентов движения ИП Решетова О.В. за 2016-2018гг.**

Коэффициент постоянства кадров характеризует уровень работающих на данном предприятии постоянно в анализируемом периоде. Коэффициент постоянства кадров в ИП Решетова О.В. в 2018 году составил 93% - это высокий показатель, характеризующий степень стабильности трудового коллектива, но в 2017 году он был выше на 4,3%, а в 2018 году ниже на 9,3% (Рисунок 5).



**Рис. 5. Динамика коэффициента постоянства персонала ИП Решетова О.В. за 2016-2018гг.**

Рассмотрим динамику найма и высвобождения персонала по категориям в таблице 13.

**Таблица 13.** Динамика найма и высвобождения персонала по категориям в ИП Решетова О.В. за 2016-2018гг.

Показатели	2016 г.	2017г.	2018 г.	Абсолютное отклонение 2018 г. к 2016 г.	Относительное отклонение, % 2018 г. к 2016 г.
Среднесписочная численность, чел.	47	47	43	-4	-8,5
Число принятых, чел.	7	1	3	-4	-57,1
Число уволенных всего, чел. из них	5	2	5	0	+100
Число уволенных по собственному желанию, чел. из них	2	2	3	+1	+150
руководители	0	0	0	0	0
специалисты	1	2	1	0	+100
рабочие	1	0	2	+1	+200
Число уволенных по сокращению персонала, чел. из них	0	0	0	0	0
руководители	0	0	0	0	0
специалисты	0	0	0	0	0
рабочие	0	0	0	0	0
Число уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел. из них	1	0	1	0	+100
руководители	0	0	0	0	0
специалисты	0	0	0	0	0
рабочие	1	0	1	0	+100
Число уволенных не прошедших испытательный срок, чел. из них	2	0	1	-1	-50
руководители	0	0	0	0	0
специалисты	0	0	0	0	0
рабочие	2	0	1	-1	-50
Коэффициент оборота по приему персонала ( $K_{об.пр}$ ) из них	14,9	2,13	7	-7,9	-53
руководители	0	0	0	0	0
специалисты	7,1	0	9,1	+2	+128,2
рабочие	21,4	3,6	7,4	-14	-65,4
Коэффициент оборота по выбытию ( $K_{об.ув}$ ) из них	10,6	4,3	11,6	+1	+109,4
руководители	0	0	0	0	0
специалисты	7,1	14,3	9,1	+2	+128,2
рабочие	14,3	0	14,8	+0,5	+103,5
Коэффициент текучести кадров ( $K_{текуч.}$ ) из них	6,4	4,3	9,3	+2,9	+145,3
руководители	0	0	0	0	0
специалисты	7,1	0	9,1	+2	+128,2
рабочие	7,1	0	11,1	+4	+156,3

Из таблицы 13 видим, что движение руководителей в ИП Решетова О.В. не происходило, все были в течении анализируемого периода на месте,

коэффициент по приёму руководителей 0%, коэффициент по выбытию 0%, коэффициент текучести 0%.

Число уволенных по собственному желанию специалистов в 2016 году 1 человек, в 2017 году – 2 человека, в 2018 году – 1 человека. Специалистов, уволенных по сокращению, за нарушение трудовой дисциплины и не прошедших испытательный срок не было. Коэффициенты по приёму в 2016 году 7,1%, в 2017 году – 0%, в 2018 году – 9,1%, коэффициент по выбытию в 2016 году 7,1%, в 2017 году – 14,3%, в 2018 году – 9,1%, 0%, коэффициент текучести кадров в 2016 году 7,1%, в 2017 году – 0%, в 2018 году – 9,1%.

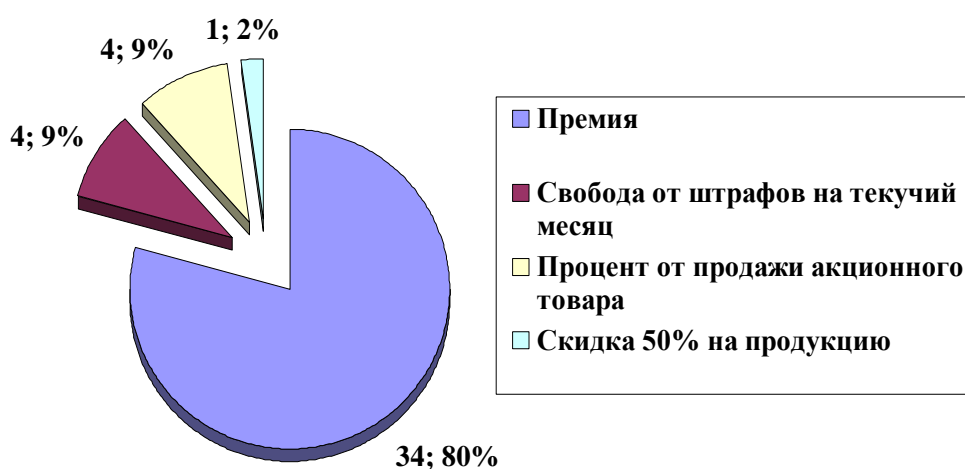
Число уволенных по собственному желанию рабочих в 2016 году 1 человек, в 2017 году – 0 человек, в 2018 году – 2 человека. Рабочих уволенных по сокращению не было, за нарушение трудовой дисциплины в 2016 году 1 человек, в 2017 году – 0 человек, в 2018 году – 1 человек, не прошедших испытательный срок в 2016 году 2 человека, в 2017 году – 0 человек, в 2018 году – 1 человек. Коэффициенты по приёму рабочих в 2016 году составил 21,4%, в 2017 году – 3,6%, в 2018 году – 7,4%, коэффициент по выбытию рабочих в 2016 году составил 14,3%, в 2017 году – 0%, в 2018 году – 14,8%, коэффициент текучести кадров в 2016 году 7,1%, в 2017 году – 0%, в 2018 году – 11,1%.

Итак, в основном наём и высвобождение персонала происходило по категории специалистов и рабочих. По этим же категориям персонала наблюдается и рост текучести кадров (с 7% до 11%).

Установлены примерные пределы, в рамках которых текучесть считается нормальной – 3-5%, относительно стабильный коллектив имеет КПК в 5-9%. Показатель меньше 3% говорит о застое, цифры более 50% – о серьезных проблемах. В ИП Решетова О.В. наблюдается относительная стабильность, но руководству необходимо не допускать рост текучести, которая вызывает значительные экономические потери, создает организационные, кадровые, технологические проблемы, разрушает систему социально-трудовых отношений и снижает лояльность работников.

Для выявления причин мотивации персонала, было проведено анкетирование сотрудников, анкетирование было анонимным, задействовано 100% сотрудников организации. Анкетирование было направлено на выявление причин текучести кадров.

Сотрудникам предприятия предлагается ответить на ряд вопросов, касающихся управленческих и управляемых факторов текучести кадров, так как руководство предприятия имеет возможность целенаправленно повлиять на их мнение и на изменение проблемы. Факторами, являющимися причиной текучести кадров могут быть: заработная плата, содержание работы, график работы, условия работы, отношение с руководством, психологический климат в коллективе, возможность карьерного роста. Вопросы в анкете открытые и закрытые. Анкета представлена в приложении 1, результаты представлены ниже на рисунке 6.



**Рис. 6. Что могло бы мотивировать сотрудников на повышение результата?**

На вопрос: «Чтобы хотели улучшить в своей работе?», были получены следующие ответы:

- Получать % от продаж;
- Получить навыки общения и навыки продаж;

- Ввести премии за хорошие результаты;

На основании исследований в работе, можно выделить основные проблемы ИП Решетова О.В.:

- 1) проблема кадрового состава и движения персонала;
- 2) отсутствует система мотивации персонала;
- 3) отсутствует контроль по процессу текучести кадров.

### **Вывод по 1 главе:**

Индивидуальный предприниматель Решетова О.В. открыла свою деятельность 22 июня 2009 года и действует в соответствии со Свидетельством о государственной регистрации (ОГРНИП) 315665800028509 и с Гражданским кодексом Российской Федерации.

Юридический адрес и фактический адрес: 620014, г. Екатеринбург, ул. Хомякова 4.

Предприятие строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации. Основной вид деятельности предприятия является торгово-закупочная деятельность и оптово-розничная торговля продуктов питания и безалкогольных напитков. Основной целью деятельности предприятия является привлечение прибыли.

Анализ основных экономических показателей предприятия выявил, что у предприятия неустойчивое экономическое состояние. Это доказывает повышение себестоимости, снижение прибыли от продаж и чистой прибыли, рост расходов на продажу товара и оказание услуг, снижение рентабельности продаж предприятия.

Анализ эффективности системы управления персоналом в ИП Решетова О.В. показал, что существующая линейно-функциональная

организационная структура основывается на принципе единства управления, т.е. соблюдаются однозначное ограничение задач, компетенции, ответственность, жесткое руководство органами управления, оперативность и точность управленческих решений. Система управления персоналом не совершенна и требует качественной доработки.

Анализ количественного и качественного состава персонала ИП Решетова О.В. показал, что у предприятия нехватка трудовых ресурсов 4 человека. Большую долю в структуре персонала занимают рабочие, в возрастной структуре работники в возрасте от 30 до 40 лет. Мужчин в два раза больше чем женщин. Стаж персонала в основном до 5 лет.

Анализ социально-трудовых показателей предприятия показал: в 2017 году рост фонд оплаты труда и рост производительности труда; в 2018 году рост фонд оплаты труда, но снижение производительности труда. Этот факт говорит об снижении в 2018 году эффективности работы системы управления предприятием.

Анализ движения персонала показал снижении интенсивности движения рабочей силы, снижение удельного веса принятых работников и рост удельного веса выбывших работников, рост текучести кадров и сокращение числа занятых и увеличение безработицы несмотря на высокий уровень постоянства кадров.

## ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ НА ПРИМЕРЕ ИП РЕШЕТОВА О.В.

### 2.1. Разработка мероприятий по управлению текучести персонала

В связи с выявленными проблемами отделу кадров ИП Решетова О.В. необходимо произвести провести ряд мероприятий (таблица 14) по управлению текучестью кадров в организации.

**Таблица 14.** Мероприятий по совершенствованию своего кадрового состава и его движения в ИП Решетова О.В.

Проблема	Мероприятия	Ответственный	Срок	Затраты
Проблема кадрового состава и движения персонала	Необходимо провести ротации кадров	ИП Решетова О.В Менеджер по персоналу	В течени и 2019 года	Рабочее время менеджера по персоналу Экономические расходы – расходы на подготовку документов, расходы на оплату обучения по переподготовке
Отсутствует система мотивации персонала	Введение корпоративной компенсационной политики, основанной на жесткой зависимости заработка от результатов и качества труда персонала и организации в целом, создание на этой основе	ИП Решетова О.В Менеджер по персоналу Возможно работа с консалтинговым и фирмами занимающимися разработкой систем мотивации	В течени и 2019 года	Затраты - Рабочее время менеджера по персоналу; Расходы, связанные с анализом и разработкой нормативных актов, методических указаний; оплата услуг консалтинговых



	«пульсирующего» заработной фонда и утверждение корпоративной философии; внедрение проведение конкурсов на лучшего работника квартала и года.			х фирм; Расходы на проведение конкурсов – как вид нематериальной компенсации
Отсутствует контроль по процессу текучести кадров	Создание системы контроля и анализа причин ухода персонала.	ИП Решетова О.В Менеджер по персоналу	В течении и 2019 года	Затраты – рабочее время менеджера по персоналу.

Итак, проблемы движения персонала ИП Решетова О.В. заключаются в росте числа уволившихся по собственному желанию и росте текучести кадров, которые происходят из-за низкого уровня мотивации персонала, недостаточного размера заработной платы, слабой технической оснащенности, невозможности должностного продвижения и самостоятельности в работе, отсутствие передвижения кадров получивших высшее образование на руководящие должности и должности специалистов, фактически это говорит об отсутствии по созданию мотивационной системы способной удовлетворить требования руководства и персонала, и тем самым повысить экономическую эффективность самой организации.

Первый шаг для устранения проблем кадрового состава и движения персонала в ИП Решетова О.В. это . это внедрение ротации кадров.

Ротация кадров – это метод формально-номенклатурного прохождения ключевых должностей специалистами различных уровней для ускорения своего служебно-профессионального роста. Это один из интересных и, пожалуй, рискованных способов управления персоналом. Она представляет собой последовательную смену профессиональных обязанностей работника,

поочередное пребывание в различных должностях для освоения смежных профессий, разных функций, специфических навыков и получения опыта принятия управленческих решений. Возможны существенное изменение должностных обязанностей или перевод в другое структурное подразделение.

В целом интенсивное применение ротации считается положительным фактором и благотворно влияет на конечный результат. Перемещать людей по «горизонтали» необходимо вследствие того, что длительное пребывание в одной должности снижает трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами. Смена мест дает возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям.

Ротация необходима ещё для того, чтобы стимулировать специалистов со средним специальным образованием получать высшее профессиональное образование.

Ротация кадров позволяет, прежде всего:

1. Подготовить руководителей высокого уровня – компетентных, знающих специфику функционирования каждого структурного подразделения.

2. Работнику – понять и изучить деятельность компании в целом.

В то же время специалисты условно разделяют цели ротации на мотивационные и организационные. Мотивационные цели определяются исходя из потребностей работников. Это:

- обеспечение профессионального развития;
- обеспечение карьерного продвижения работников, которые «выросли» из занимаемой должности;
- предотвращение профессионального выгорания;
- смена рабочей обстановки. Актуально, если работник долго пребывает на одной должности и стремится получить новые знания и навыки;

- формирование широкого кругозора;
- подбор более подходящего работнику места в штате при низких результатах его деятельности в прежней должности.

Организационные цели ставятся в связи с необходимостью оптимально использовать персонал. К ним относятся:

- подготовка служебно-профессионального продвижения и новых руководящих кадров;
- оптимизация расстановки кадров;
- повышение универсальности сотрудников, расширение их функционала;
- обеспечение взаимозаменяемости людей на случай отпусков, болезней и т.п.;
- повышение адаптационных способностей работников;
- предупреждение внутренних конфликтов, коррупционного поведения;
- упрощение внедрения изменений в организации.

Ротация кадров – достаточно сложный в применении инструмент управления персоналом. При ее проведении важно следовать некоторым принципам:

1. Принцип перспективности.

- установление возрастных цензов для различных категорий должностей;
- определение предельной продолжительности работы в одной должности;
- допущение возможности изменения профессии или специальности;
- систематическое повышение квалификации;
- учет состояния здоровья перемещаемых.

2. Принцип сменяемости кадров: необходимо обеспечить систематическую смену работников для предупреждения профессионального «застоя», связанного с длительным пребыванием на одной должности.

3. Принцип соответствия кадров: подразумевается наличие определенных профессиональных, деловых и личностных качеств у ротируемых.

4. Принцип мобильности кадров: смена места работы обуславливается прозрачностью перспектив, необходимостью получить уникальный опыт работы в другом городе, регионе или другой стране.

5. Принцип регулярной отчетности: обязательна периодическая оценка эффективности ротационных мероприятий.

Продуманный план мероприятий по проведению ротации может устранить некоторые трудности. Для этого необходимо понимать и соблюдать некоторые обязательные условия.

1. Качественной и успешной ротация может стать, только если она проводится на добровольных началах.

2. На место ротируемого сотрудника нужно заранее подготовить замену.

3. Работодатель, как и новый руководитель перемещенного работника, должен поддерживать его в адаптационный период.

4. Ротация должна быть взаимовыгодной, перспективной и четко прописанной для обеих сторон трудовых отношений.

Второе предлагаемое мероприятие – это введение корпоративной компенсационной политики.

Возрастание роли материальной заинтересованности обусловлено тем, что в условиях рыночной экономики предприятия ищут новые модели оплаты труда, ломающие уравниловку и дающие простор развитию личной материальной заинтересованности. В рыночной экономике необходимо не просто обеспечивать материальную заинтересованность в определенных

результатах труда, но и заинтересовать работника в повышении эффективности труда.

Для усиления материальной заинтересованности работников в выполнении планов и договорных обязательств, повышении эффективности производства и качества работы могут вводиться системы премирования, вознаграждения по итогам работы за год, другие формы материального поощрения.

Теория и практика оплаты труда показывает, что в любом хозяйствующем субъекте сохранение баланса интересов возможно, если учитываются три аспекта мотивации – привлечения, удержания, стимулирования к эффективному труду.

Мотивация привлечения сотрудника в разных ситуациях неодинакова и зависит от того, кто в ком больше заинтересован: человек, ищущий работу, или компания – в специалисте.

Мотивация удержания основывается, как правило, на комплексе корпоративных мер, применяется также и предоставление сотруднику определенных индивидуальных условий при получении сигналов о его возможном уходе.

Меры, которые позволят удерживать сотрудников в ИП Решетова О.В. и стимулировать их к эффективному труду, можно отнести:

- а) составление программ развития квалификации и карьеры, дублерства, образования, кадрового резерва;
- б) кредитование, долгосрочные бонусы, опционы и пр.;
- в) компенсацию инфляционных, налоговых потерь и пр.;
- г) гибкое формирование социального пакета и предоставление льгот с учетом выслуги, квалификации и производственных достижений;
- д) развитие корпоративной культуры.

Создание системы мотивации к эффективному труду – самая трудная задача для большинства предприятий. Наличие в организации алгоритмов побуждения к продуктивному труду разрешает возможные противоречия

между работником и работодателем, стабилизирует баланс интересов. Однако решение именно этой задачи вызовет больше всего конфликтов, поскольку напрямую влияет на справедливость оценки труда и его оплаты.

Хочется обратить внимание на том, что методика оплаты сама по себе не решит проблемы закрепления кадров и побуждения их к высокопроизводительному труду, если она не рассматривается в контексте корпоративной стратегии. Руководству ИП Решетова О.В. следует учитывать, что ясная стратегия непосредственно влияет на систему мотивации. Члены организации, в которой существует четкая кадровая политика, чувствуют себя увереннее, потому что представляют, по каким правилам строятся отношения в ней. При ней больше справедливости, больше стабильности. Немалое мотивационное значение имеет знание работником целей компании, понимание собственной роли в консолидированных усилиях коллектива.

В ходе разработки стратегии:

- сплотятся все руководители предприятия, поскольку совместная креативная деятельность порождает командообразующий эффект;
- все руководители будут преследовать общие цели, а это ведет к выработке единой позиции и достижению согласованности в управленческих действиях;
- команда менеджеров вольно или невольно будет транслировать эти цели «вниз» - подчиненным (цели организации перестанут быть «вещью в себе», станут доступными и близкими для работников);
- будет выстроено «дерево целей», объединяющего стратегические цели с конкретными целями работников – важный фактор формирования корпоративной культуры;
- на основе общих целей будет построена система управления по целям (МВО) и другие механизмы управления и мотивации.

Создание такой системы должно отвечать стратегическим интересам предприятия. Стратегические цели предприятия, в свою очередь, должны

быть озвучены и известны каждому сотруднику предприятия независимо от занимаемой им должности и места нахождения подразделения.

Для создания системы контроля ухода персонала, контроля за корпоративным психологическим климата и анализа причин ухода персонала, необходимо. Осуществление контроля персонала в организации реализуется посредством применения совокупности взаимообусловленных приемов и процедур, образующих методы контроля персонала. Существует множество различных методов контроля, выбор которых зависит от вида контроля и специфики организации, на базе которой будут проводиться контрольные мероприятия. Первоочередной документ — это положение о системе контроля персонала, в котором раскрываются назначение и цели данной системы, определяется круг ее элементов, выстраивается структура, указываются ответственные лица, используемый инструментарий и руководство по его использованию, обуславливаются методы оценки результатов, способ доведения полученной в результате контроля информации до заинтересованных лиц, а также механизм обратной связи. Во многих организациях ознакомление объекта контроля с результатами контрольной деятельности может само по себе являться инструментом улучшения контрольных показателей. Связано это с тем, что работник осознает существование системы контроля, как реально действующий инструмент оценки его деятельности, который влияет на материальное вознаграждение или иные аспекты рабочего процесса. Таким образом, систематическое ознакомление работников с результатами контроля напрямую влияет на продуктивность работы персонала. Однако, для эффективного действия этой системы необходима обратная связь, анализ которой покажет, каким образом объект контроля интерпретировал результаты контроля и к каким выводам пришел [27].

Система контроля должна содержать следующие положения:

- система контроля персонала должна не только иметь ясные цели и задачи, но и доводить их смысл до всех сотрудников своевременно и

достаточно просто: неосведомленность ведет к появлению неверных суждений о системе контроля и вызывает отрицательную реакцию персонала, что влияет на эффективность рабочего процесса;

- сотрудников, над которыми осуществляется контроль, необходимо систематически знакомить с результатами контрольных исследований в доступной для понимания форме, чтобы задействовать внутренние факторы регуляции поведения;

- обязательным элементом системы контроля персонала является обратная связь, которая, с одной стороны, позволяет выявить некоторые несовершенства существующей системы, а с другой — сводит к минимуму появление негативных настроений по отношению к системе контроля персонала, так как сам процесс контроля, благодаря обратной связи, перестает быть односторонним, сотрудники чувствуют свое участие и значимость в данной системе.

Для повышения морального и материального стимулирования персонала ИП Решетова О.В. необходимо внедрить проведение на предприятии конкурсов на лучшего работника квартала и года. Расходы на проведения конкурсов состоят в основном из премий, стоимости грамот, дипломов и ценных подарков (утюгов, чайников и т.д.). Подобные конкурсы будут проводиться четыре раза в год.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению текучести кадров**

Управление любого предприятия должно придерживаться принципа законности. Рассматривая управление персоналом через призму правового регулирования, следует опираться на законодательство, которое регламентирует составляющие его элементы. В частности, необходимо



знание вопросов правового регулирования граждан, трудовой деятельности, знание правового аспекта организации.

Нормативно-правовое обеспечение – это совокупность документов организационного, организационно-правового, организационно – распорядительного, технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы и прочие документы, утверждённые в установленном порядке компетентными органами или руководством организации.

Нормативно-правовое обеспечение создаёт условия для эффективного процесса управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведения нормативного хозяйства в системе управления персоналом.

Сначала обозначим, что локально нормативные акты, действующие в ИП Решетова О.В. можно подразделить на несколько групп [7]:

Первая группа – локально-нормативные акты, регулирующие порядок работы ИП Решетова О.В.;

Вторая группа – это локальные нормативные акты регулирующие трудовые отношения с сотрудниками ИП Решетова О.В.;

Третья группа – это локальные нормативные акты регулирующие гражданские отношения (договора купли-продажи) в сфере организации взаимоотношений с организациями оптовой торговли ИП Решетова О.В.;

Рассмотрим каждый вид локально нормативных актов.

К первой группе локально нормативных актов, регулирующих организацию торговой деятельности ИП Решетова О.В., относятся приказы об организации торговли, порядка оказания услуг, приказы об установлении ценовой политики на предоставляемые услуги и товары. К данной группе также относятся документы, подтверждающие право заниматься предпринимательской деятельностью индивидуального предпринимателя ИП Решетова О.В.

Система нормативного регулирования бухгалтерского учета в ИП Решетова О.В. законодательно устанавливается едиными правовыми и методологическими основами организации и ведения бухгалтерского учета в Российской Федерации.

Основным документом по учету движения товаров является Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ [2]. Федеральный закон определяет и регламентирует общие положения по бухгалтерскому учету, устанавливает порядок учета финансово-хозяйственной деятельности.

Бухгалтерская отчетность ИП Решетова О.В. составляется на основании данных бухгалтерского учета. Организация ведет бухгалтерский учет своего имущества, обязательств и хозяйственных операций в соответствии с Положением по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации.

Налоговый кодекс РФ[3] определяет налоговую политику по движению товаров, регламентирует вопросы торгового товарооборота в части порядка формирования налоговых баз по налогам и сборам, в случае если налоговым законодательством допускается вариантность их определения, а также устанавливает порядок в части ведения налогового учета. По учету движения товаров в ИП Решетова О.В.:

Методические указания по бухгалтерскому учету материально-производственных запасов (утверждено приказом Минфина России от 28.12.2001 г. № 119н) определяют порядок организации бухгалтерского учета материально-производственных запасов на основе Положения по бухгалтерскому учету Учет материально-производственных запасов ПБУ 5/01 «Учет материально-производственных запасов» от 09.06.2001 г. №44н[6].

Методические рекомендации по учету и оформлению операций приема, хранения и отпуска товаров в организациях торговли (утверждены письмом Комитета РФ по торговле от 10.07.1996г. № 1-794/32-5)

устанавливают правила документального оформления приема, хранения, отпуска товаров и отражения товарных операций в бухгалтерском учете и отчетности. Рекомендации являются элементом системы нормативного регулирования бухгалтерского учета товарно-материальных ценностей в Российской Федерации.

Ко второй группе локально нормативных актов регулирующие трудовые отношения в ИП Решетова О.В. относятся трудовые договора, приказы о назначении на должность, должностные инструкции, приказы об установлении оплаты труда, приказы о предоставлении отпуска.

Первая часть данной группы — это локальные нормативные акты, наличие которых обязательно у всех работодателей. Эти документы прямо названы в ТК РФ, к ним относятся: штатное расписание (ч. 2 ст. 57 ТК РФ), правила внутреннего трудового распорядка (ч. 4 ст. 189 ТК РФ), график отпусков (ч. 1 ст. 123 ТК РФ). Часть 4 ст. 135 ТК РФ требует обязательного наличия у каждого работодателя документов, устанавливающих систему оплаты труда, п. 8 ст. 86 ТК РФ — документов, устанавливающих порядок обработки персональных данных [2].

У ИП Решетова О.В. приняты следующие нормативные акты — это положение о персональных данных, также правила внутреннего трудового распорядка ИП Решетова О.В. и график отпусков. При этом существуют проблемы в штатном расписании, которое не принято, а должности формируются в зависимости от потребности.

Вторая часть трудовых локально-нормативных акты, наличие которых обязательно для работодателей при существовании определенных условий. Так, для регулирования отдельных ситуаций работодатели должны принять следующие локальные нормативные акты: графики сменности (ч. 2 ст. 103 ТК РФ), если работа хотя бы нескольких работников должна осуществляться в сменном режиме; документы, устанавливающие порядок аттестации (ч. 2 ст. 81 ТК РФ), если работодатель проводит аттестацию; перечень работников с ненормированным рабочим днем (ст. 101 ТК РФ), если отдельным

работникам устанавливается этот режим [2]. Кроме того, с учетом специфики своей деятельности работодатели разрабатывают и утверждают акты, устанавливающие:

- разделение рабочего дня на части (ст. 105 ТК РФ); нормы труда (ч. 1 ст. 162 ТК РФ); порядок и размеры возмещения расходов, связанных со служебными командировками (ч. 2 ст. 168 ТК РФ); размер и порядок выплаты дополнительного вознаграждения за нерабочие праздничные дни (ч. 3 ст. 112 ТК РФ); условия и порядок проведения профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации работников, обучения их вторым профессиям (ч. 2 ст. 196 ТК РФ) [2].

Проведенный анализ локально нормативных актов показал, что таких документов У ИП Решетова О.В. нет, что является прямым нарушением ТК РФ. Наличие перечисленных выше обязательных локальных нормативных актов проверяет трудовая инспекция. В случае их отсутствия ИП Решетова О.В. может быть привлечена к административной ответственности на основании ст. 5.27 «Нарушение законодательства о труде и об охране труда» КоАП РФ [4].

Следующая часть локально-нормативных актов, трудовые договора. Трудовой договор – в трудовом праве договор между работником и работодателем, устанавливает их взаимные права и обязанности. Соглашение между работником и работодателем, в соответствии с которым работник обязуется лично выполнять работу по определённой должности, соответствующей его квалификации. Работодатель обязуется предоставлять работнику работу, обеспечивать условия труда, своевременно выплачивать заработную плату.

В ИП Решетова О.В. по трудовому договору работник принимает на себя обязанность выполнять работу в рамках служебных обязанностей по определённой специальности, согласно своей квалификации и (или) должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а ИП Решетова О.В. обязуется обеспечивать соответствующие условия труда

согласно нормам трудового законодательства, правилам внутреннего трудового распорядка, коллективного и трудового договора.

Кроме того, также очень важным второй группы локальных актов являются должностные инструкции. Должностная инструкция — документ, регламентирующий производственные полномочия и обязанности работника.

Должностные инструкции разрабатывает ИП Решетова О.В. для своих непосредственных подчиненных. Должностные инструкции на должности, находящиеся непосредственно в его подчинении, утверждает руководитель организации. Первый экземпляр должностной инструкции на каждого работника хранится в ИП Решетова О.В., второй у работника.

Третья группа — это локальные нормативные акты регулирующие гражданские отношения (договора купли-продажи) в сфере организации взаимоотношений с организациями оптовой торговли ИП Решетова О.В. В эту группу входят гражданские договоры в области работы с оптовыми организациями. В данных договора содержится следующая информация количество, ассортимент, цена и срок оплаты, качество, комплектность, упаковка и гарантия на товар, порядок расчетов, обязанности поставщиков и ИП Решетова О.В., ответственность сторон. Но иногда встречаются договора, подписанные не ИП Решетова О.В., а бухгалтером, в некоторых договорах отсутствуют сведения об адресах торговых фирм. В связи с тем, что в штате ИП Решетова О.В. отсутствует юрист, а договорами занимается один из сотрудников, то учет нормативных документов, заключенных договоров, в ИП Решетова О.В. не ведется, кроме как в книге учета входящей и исходящей корреспонденции. В случае возникновения внештатной ситуации (неисполнения договора, составление исковых документов, участие в суде) ИП Решетова О.В. приходится обращаться в юридическую консультацию, неся при этом дополнительные расходы, которые невозможно поставить на затраты.

Четвертая группа — это локально-нормативные акты регулирующие договоры аренды с арендаторами, по предоставляемым в аренду площадям.

Проведенный анализ данной группы выявил, что ИП Решетова О.В. заключает договора аренды с помещениями, при этом текст договора аренды не содержит требования пункта 1 статьи 655 ГК РФ, а именно передача помещения осуществляется договором аренды с фактическим включением пункта о приеме передачи объекта недвижимости. Согласно пункта 1 статьи 655 ГК РФ передача здания или сооружения арендодателем и принятие его арендатором осуществляются по передаточному акту или иному документу о передаче, подписываемому сторонами [1]. То есть фактически должен быть составлен отдельный документ, где указывается о передачи объекта недвижимости с указанными недостатками и индивидуальными характеристиками объекта недвижимости. Как правило это грозит тем, что в случае противоречий между арендодателем и ИП Решетова О.В. не может быть определена дата передачи, а последствия этому начисления неустойки и требование арендной платы за имущество фактически уже сданное арендодателю.

Таким образом, система нормативно-правового регулирования деятельности в ИП Решетова О.В. включает в себя комплекс заранее разработанных на определенный срок мер, охватывающих совокупность всех видов деятельности, с учетом изменений внешних и внутренних условий и предписывающих конкретным лицам или подразделениям определенный порядок действий.

### **2.3. Социально – экономическая эффективность мероприятий по управлению текучестью кадров на примере ИП Решетова**

Рассчитаем социально – экономическая эффективность проводимых в ИП Решетова О.В. мероприятий.

Затраты будут финансироваться из выручки предприятия и относится на себестоимость продукции. Для создания системы мотивации персонала руководству необходимо привлечь консалтинговую фирму ООО «Консалтгрупп». Расходы, связанные с этим, составят 151,5 тыс.руб. (таблица 15).

**Таблица 15.** Затраты на создание системы мотивации персонала в ИП Решетова О.В., руб.

<b>Затраты</b>	<b>Сумма, руб</b>
Проведение исследований	75000
Разработка новой системы мотивации	75000
Документальное оформление	1500
Всего	151500

**Таблица 16.** Затраты на проведение ротации кадров и проведение конкурса на лучшего работника в ИП Решетова О.В. в расчёте на 1 человека, руб.

<b>Мероприятия в расчёте на 1 человека</b>	<b>месяц</b>	<b>квартал</b>	<b>год</b>
1.Ротация кадров, всего:	2500	7500	30000
из них			
документальное оформление (канцтовары, изготовление пропуска, и т.п.)	500	1500	6000
обучение персонала	1000	3000	12000
оплата наставника	1500	4500	18000
2.Создание системы мотивации персонала	X	X	6000
грамота	X	500	2000
чествование призёров	X	500	2000
документальное оформление	X	500	2000
3.Создание системы контроля и анализа причин ухода персонала.	500	1500	6000
Всего	3000	10500	42000

Из таблицы 16 мы видим, что затраты на проведение ротации кадров в расчёте на 1 человека составит 36 тыс.руб. в год, а на проведение конкурса на лучшего работника в расчёте на 1 человека составит 6 тыс.руб. в год.

Итак, затраты, которые понесёт предприятие это:

– создания системы мотивации персонала – 151,5 тыс.руб.;

– на проведение ротации кадров в расчёте на 1 человека составит 30 тыс.руб. в год;

– на проведение конкурса на лучшего работника в расчёте на 1 человека составит 6 тыс.руб. в год;

– на создание системы контроля и анализа причин ухода персонала – 6 тыс. руб. в год.

После проведения предложенных мероприятий большая вероятность того, что большая часть персонала, которая хотела поменять работу, изменять свое решение и останутся работать в ИП Решетова О.В. В этом случае уволившихся работников по собственному желанию не будет. Так же будут приняты новые работники (+4 чел.) до полного укомплектования штата (50 чел.). Посмотрим, как измениться картина движения персонала на предприятии (Таблица 17).

**Таблица 17.** Показатели движения рабочей силы в ИП Решетова О.В. до и после внедрения мероприятий

<b>Показатели</b>	<b>2018 г. Факт</b>	<b>2019г. Прогноз</b>	<b>Абсолютно е отклонени е</b>	<b>Относител ьное отклонени е,%</b>
Среднесписочная численность, чел.	43	48	+5	+11,6
Численность на начало года	45	45	0	+0
Численность на конец года	40	50	+10	+25
Число принятых, чел.	3	7	+4	+133,3
Число уволенных всего, чел. Из них	5	2	-3	-60
Число уволенных по собственному желанию, чел.	3	0	-3	0
Число уволенных по сокращению персонала, чел.	0	0	0	0
Число уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел.	1	1	0	+100
Число уволенных не прошедших испытательный	1	1	0	+100



срок, чел.				
Коэффициент по общему обороту ( $K_{опв}$ )	18,6	18,8	+0,2	+1,1
Коэффициент оборота по приему персонала ( $K_{об.пр}$ )	7	14,6	+7,6	+108,6
Коэффициент оборота по выбытию ( $K_{об.ув}$ )	11,6	6,25	-5,35	-46,1
Показатели	2018 г. Факт	2019г. Прогноз	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение , %
Коэффициент текучести кадров ( $K_{текуч.}$ )	9,3	2,1	-7,2	-77,4
Коэффициент замещения ( $Kз$ )	0,6	3,5	+2,9	+483
Коэффициент постоянства кадров ( $K_{пост}$ )	93	89,6	-3,4	X

Среднесписочная численность персонала в прогнозном году вырастет на 11,6%. Изменится число персонала в конце года – вырастет на 25% и будет составлять 50 человек. Число принятых составит 7 человек, рост в прогнозном году составит 133,3% по сравнению с фактическим годом. Число уволенных сократится на 60% (3 чел.), из них по собственному желанию увольнений не будет, 1 чел. за нарушение трудовой дисциплины и 1 чел. не прошедший испытательный срок.

Произведем расчет показателей движения персонала ИП Решетова О.В. в прогнозном 2019 году.

#### 1. Коэффициент по общему обороту

$$K_{опв} = \frac{Ч_{прин.} + Ч_{увол.}}{Ч_{ср.спис.}} \times 100\% \quad (1)$$

где  $K_{опв}$  - коэффициент по общему обороту;  $Ч_{прин.}$  - число принятых за период, чел.,  $Ч_{увол.}$  - число уволенных за период, чел.,  $Ч_{ср.спис.}$  - среднесписочная численность за период, чел.

$$2019\text{год: } K_{опв} = (7+2 / 48) \times 100 = 18,8\%$$

Коэффициент по общему обороту вырастет на 1,1%, что говорит о росте интенсивности движения рабочей силы.

#### 2. Коэффициент оборота по приему персонала

$$K_{об.пр} = Ч_{прин.} / Ч_{ср.спис.} \times 100\%$$

где  $K_{об.пр}$  - коэффициент оборота по приему,  $Ч_{прин.}$  - число принятых за период, чел.,  $Ч_{ср.спис.}$  - среднесписочная численность за период, чел.

$$2019\text{год: } K_{об.пр} = (7 / 48) \times 100 = 14,6\%$$

Коэффициент оборота по приёму говорит о росте удельного веса принятых работников в прогнозном году на 108,6% по отношению к фактическому году.

### 3. Коэффициент оборота по выбытию

$$K_{об.ув} = Ч_{увол.} / Ч_{ср.спис.} \times 100\% \quad (3)$$

где  $K_{об.ув}$  - коэффициент оборота по увольнению,  $Ч_{увол.}$  - число уволенных за период, чел.,  $Ч_{ср.спис.}$  - среднесписочная численность за период, чел.

$$2019\text{год: } K_{об.ув} = (3 / 48) \times 100 = 6,25\%$$

Коэффициент оборота по выбытию показывает рост удельного веса выбывших работников в прогнозном году на 46,1% по отношению к фактическому году.

### 4. Коэффициент текучести кадров

$$K_{текуч.} = (Ч_{ув.с.ж.} + Ч_{ув.нар.дисц.}) / Ч_{ср.спис.} \times 100\% \quad (4)$$

где  $K_{текуч.}$  - коэффициент текучести,  $Ч_{ув.с.ж.}$  - число уволенных по собственному желанию, чел.,  $Ч_{ув.нар.дисц.}$  - число уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел.,  $Ч_{ср.спис.}$  - среднесписочная численность за период, чел.

$$2019\text{год: } K_{текуч.} = (1 / 48) \times 100 = 2,1\%$$

Коэффициент текучести кадров в ИП Решетова О.В. в прогнозном году показывает снижение уровня увольнений работников по отрицательным причинам (по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины) на 77,4%.

### 5. Коэффициент замещения

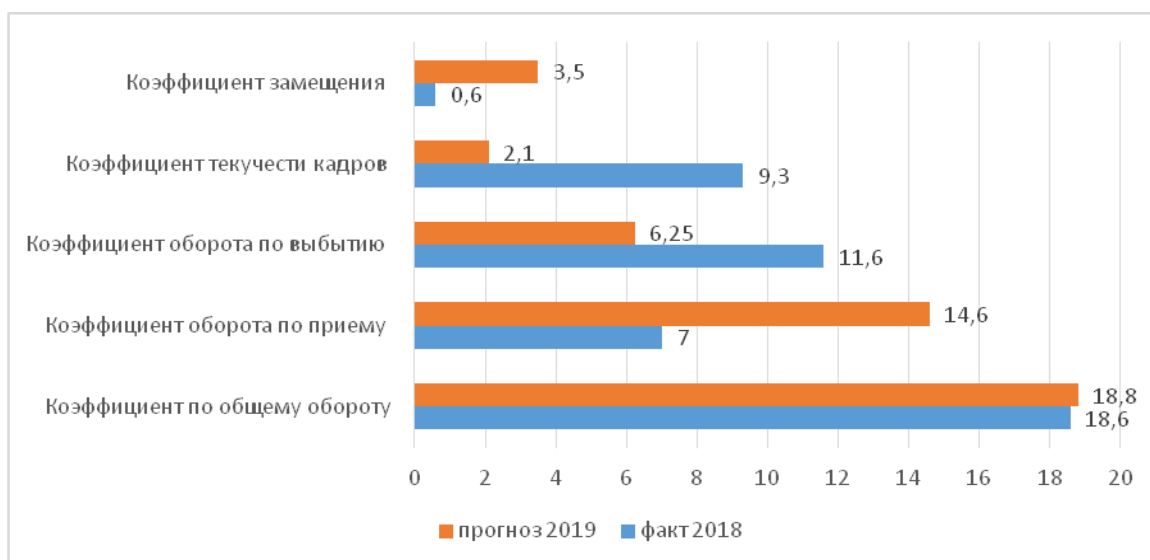
$$K_z = Ч_{прин.} / Ч_{ув.} \quad (5)$$

где  $K_z$  - коэффициент замещения;  $Ч_{\text{прин.}}$  - число принятых за период, чел.,  $Ч_{\text{ув.}}$  - число уволенных за период, чел.

$$2019\text{год: } K_z = 7 / 2 = 3,5$$

Коэффициент замещения персонала в прогнозном году в ИП Решетова О.В. вырастет на 483% по сравнению с 2018 годом. Он характеризует соотношение между численностью принятого персонала и выбывшего персонала за одинаковый период времени. Данный коэффициент больше единицы, следовательно, имеют место увеличение числа занятых и сокращение безработицы.

Динамика коэффициентов движения будет выглядеть как на рисунке 7.



**Рис. 7. Динамика коэффициентов движения ИП Решетова О.В. после проведения мероприятий по совершенствованию текучести кадров**

#### 6. Коэффициент постоянства кадров

$$K_{\text{пост.}} = (C_{\text{сп. числ. н.}} - Ч_{\text{увол.}}) / Ч_{\text{ср. спис.}} \times 100\% \quad (6)$$

где  $K_{\text{пост.}}$  - коэффициент постоянства кадров,  $C_{\text{сп. числ. н.}}$  - списочная численность на начало периода, чел.,  $Ч_{\text{увол.}}$  - число уволенных за период, чел.,  $Ч_{\text{ср. спис.}}$  - среднесписочная численность за этот период, чел.

$$2019\text{год: } K_{\text{пост.}} = (45 - 2 / 48) * 100 = 89,6\%$$

Коэффициент постоянства кадров характеризует уровень работающих

на данном предприятии постоянно в анализируемом периоде. Коэффициент постоянства кадров в ИП Решетова О.В. в 2019 году составит 89,6% - показатель остался высоким хотя и снизился на 3,4%. Он характеризует степень стабильности трудового коллектива.

Затраты, которые понесёт предприятие это:

- создания системы мотивации персонала – 151,5 тыс.руб.;
- на проведение ротации кадров в расчёте на 1 человека составит 30 тыс.руб. в год;
- на проведение конкурса на лучшего работника в расчёте на 1 человека составит 6 тыс.руб. в год.
- на создание системы контроля и анализа причин ухода персонала – 6 тыс. руб. в год.

Внедрение предложенных мероприятий в ИП Решетова О.В. для совершенствования текучести кадров приведут к следующим результатам:

- будут приняты 4 новых работников до полного укомплектования штата (50 чел.);
- произойдет снижение уровня увольнений работников по отрицательным причинам (по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины) на 77,4%;
- произойдет увеличение числа занятых и сокращение безработицы, в связи с чем снизится коэффициент текучести кадров на 7,2 пункта и будет в рамках нормального показателя.

## **Вывод по 2 главе:**

На основании проведённого исследования выявлена проблема движения персонала ИП Решетова О.В., которая заключается в росте числа уволившихся по собственному желанию и росте текучести кадров, которые происходят из-за низкого уровня мотивации персонала, недостаточного размера заработной платы, слабой технической оснащённости, невозможности должностного продвижения и самостоятельности в работе, отсутствие передвижения кадров получивших высшее образование на руководящие должности и должности специалистов, фактически это говорит об отсутствии по созданию мотивационной системы способной удовлетворить требования руководства и персонала, и тем самым повысить экономическую эффективность самой организации.

В связи с этим отделу кадров ИП Решетова О.В. необходимо произвести провести ряд мероприятий по совершенствованию своего кадрового состава и его движения. Это:

- ротация кадров;
- введение корпоративной компенсационной политики, основанной на жесткой зависимости заработка от результатов и качества труда персонала и организации в целом, создание на этой основе «пульсирующего» заработной фонда и утверждение корпоративной философии;
- внедрение проведение конкурсов на лучшего работника квартала и года.

Система нормативно-правового регулирования деятельности в ИП Решетова О.В. включает в себя комплекс заранее разработанных на определенный срок мер, охватывающих совокупность всех видов деятельности, с учетом изменений внешних и внутренних условий и

предписывающих конкретным лицам или подразделениям определенный порядок действий.

Затраты, которые понесёт предприятие это:

- создания системы мотивации персонала – 151,5 тыс.руб.;
- на проведение ротации кадров в расчёте на 1 человека составит 30 тыс.руб. в год;
- на проведение конкурса на лучшего работника в расчёте на 1 человека составит 6 тыс.руб. в год.
- на создание системы контроля и анализа причин ухода персонала – 6 тыс. руб. в год.

Внедрение предложенных мероприятий в ИП Решетова О.В. для совершенствования текучести кадров приведут к следующим результатам:

- будут приняты 4 человека персонала до полного укомплектования штата;
- произойдет снижение уровня увольнений работников по отрицательным причинам (по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины) на 77,4%;
- произойдет увеличение числа занятых и сокращение безработицы, в связи с чем снизится коэффициент текучести кадров на 7,2 пункта и будет в рамках нормального показателя.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Текучесть кадров - процесс незапланированного, неорганизованного перемещения рабочей силы, обусловленный неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации данным работником.

Индивидуальный предприниматель Решетова О.В. открыла свою деятельность 22 июня 2009 года и действует в соответствии со Свидетельством о государственной регистрации (ОГРНИП) 315665800028509 и с Гражданским кодексом Российской Федерации.

Юридический адрес и фактический адрес: 620014, г. Екатеринбург, ул. Хомякова 4.

Предприятие строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации. Основной вид деятельности предприятия является торгово-закупочная деятельность и оптово-розничная торговля продуктов питания и безалкогольных напитков. Основной целью деятельности предприятия является привлечение прибыли.

Анализ основных экономических показателей предприятия выявил, что у предприятия неустойчивое экономическое состояние. Это доказывает повышение себестоимости, снижение прибыли от продаж и чистой прибыли, рост расходов на продажу товара и оказание услуг, снижение рентабельности продаж предприятия.

Анализ эффективности системы управления персоналом в ИП Решетова О.В. показал, что существующая линейно-функциональная организационная структура основывается на принципе единства управления, т.е. соблюдаются однозначное ограничение задач, компетенции, ответственность, жесткое руководство органами управления, оперативность

и точность управленческих решений. Негативные стороны такой организационной структуры — это:

- неэффективный обмен информацией, отсутствие горизонтальных коммуникаций, что затрудняет связи между инстанциями;
- концентрация власти в управляющей верхушке;
- сильная загрузка средних уровней управления;
- не позволяет быстро реагировать на изменение науки и техники и других факторов внешней среды.

Анализ количественного и качественного состава персонала ИП Решетова О.В. показал, что у предприятия нехватка трудовых ресурсов 4 человека. Большую долю в структуре персонала занимают рабочие, в возрастной структуре работники в возрасте от 30 до 40 лет. Мужчин в два раза больше чем женщин. Стаж персонала в основном до 5 лет.

Анализ социально-трудовых показателей предприятия показал: в 2017 году рост фонд оплаты труда и рост производительности труда; в 2018 году рост фонд оплаты труда, но снижение производительности труда. Этот факт говорит об снижении в 2018 году эффективности работы системы управления предприятием.

Анализ движения персонала показал снижении интенсивности движения рабочей силы, снижение удельного веса принятых работников и рост удельного веса выбывших работников, рост текучести кадров и сокращение числа занятых и увеличение безработицы несмотря на высокий уровень постоянства кадров.

На основании проведенного исследования выявлены основные проблемы ИП Решетова О.В.:

- 1) проблема кадрового состава и движения персонала;
- 2) отсутствует система мотивации персонала;
- 3) отсутствует контроль по процессу текучести кадров.



В связи с этим отделу кадров ИП Решетова О.В. необходимо произвести провести ряд мероприятий по совершенствованию своего кадрового состава и его движения. Это:

- ротация кадров;
- введение корпоративной компенсационной политики, основанной на жесткой зависимости заработка от результатов и качества труда персонала и организации в целом, создание на этой основе «пульсирующего» заработной фонда и утверждение корпоративной философии;
- внедрение проведение конкурсов на лучшего работника квартала и года.

Система нормативно-правового регулирования деятельности в ИП Решетова О.В. включает в себя комплекс заранее разработанных на определенный срок мер, охватывающих совокупность всех видов деятельности, с учетом изменений внешних и внутренних условий и предписывающих конкретным лицам или подразделениям определенный порядок действий.

Затраты, которые понесёт предприятие это:

- создания системы мотивации персонала – 151,5 тыс.руб.;
- на проведение ротации кадров в расчёте на 1 человека составит 30 тыс.руб. в год;
- на проведение конкурса на лучшего работника в расчёте на 1 человека составит 6 тыс.руб. в год.
- на создание системы контроля и анализа причин ухода персонала – 6 тыс. руб. в год.

Внедрение предложенных мероприятий в ИП Решетова О.В. для совершенствования текучести кадров приведут к следующим результатам:

- будут приняты 4 человека персонала до полного укомплектования штата;

– произойдет снижение уровня увольнений работников по отрицательным причинам (по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины) на 77,4%;

– произойдет увеличение числа занятых и сокращение безработицы, в связи с чем снизится коэффициент текучести кадров на 7,2 пункта и будет в рамках нормального показателя.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс РФ [Электронный ресурс]: федер. закон РФ № 51-ФЗ от 30.11.1994 // Режим доступа: Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru>
2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон РФ № 197-ФЗ от 30.12.2001 // Режим доступа: Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru>
3. Налоговый кодекс РФ [Электронный ресурс]: федер. закон РФ №146 Ф от 31 июля 1998 года // Режим доступа: Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru>
4. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях [Электронный ресурс]: федер. закон РФ № 195-ФЗ от 30.12.2001 (ред. от 27.12.2018, с изм. от 18.01.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу с 16.01.2019) // Режим доступа: Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru>
5. О бухгалтерском учете [Электронный ресурс]: федер. закон РФ № 402-ФЗ от 06.12.2011 // Режим доступа: Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru>
6. Учет материально-производственных запасов ПБУ 5/01 [Электронный ресурс]: Приказ Минфина России № 44н от 09.06.2001 (ред. от 16.05.2016) (Зарегистрировано в Минюсте России 19.07.2001 № 2806) // Режим доступа: Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru>
7. Внутренние нормативные акты, регулирующие порядок работы ИП Решетова О.В. [Текст]
8. Анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учеб. пособие / Г.В. Савицкая. — 6-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 284 с.
9. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник / Г.В. Савицкая. — 6-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 378 с.
10. Базарова, Т. Ю. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — Москва: ЮНИТИ, 2016. — 560 с.

11. Бухгалтерская отчетность ИП Решетова О.В. за 2016-2018 года [Текст] / бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах.
12. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст]: учебное пособие / В. Р. Веснин. – Москва: ТК Велби, Проспект, 2011. – 688 с.
13. Генкин, Б.М. Экология и социология труда [Текст]: учеб. для вузов / Б.М. Генкин. – 7-е изд., доп. – М.: Норма, 2017. – 448 с.
14. Грачев, М. А С. Управление персоналом [Текст]/М.А. Грачев// Управление персоналом в международной корпорации. – 2018. – № 3. – С. 17-21.
15. Доскова, Л. С. Управление персоналом шпаргалка [Электронный ресурс]. /Л.С.Доскова–Адрес доступа: [http://www.e-reading.club/bookreader.php/81554/Doskova\\_-\\_Upravlenie\\_personalom.html](http://www.e-reading.club/bookreader.php/81554/Doskova_-_Upravlenie_personalom.html)
16. Дуракова, Б. И. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Б. И. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 570 с.
17. Иванцевич, Д.М. Человеческие ресурсы управления[Текст]. / Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов – Москва.: Дело, 2011. – 304 с.
18. Канке, А.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия[Текст] / А.А. Канке, И.П. Кошечкина, 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИД Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 288 с
19. Карпов А.В. Психология менеджмента [Текст]: Учебное пособие / - М.: 2005. – 584с.
20. Кибанов, А.Я., Управление персоналом организации[Текст]: Учебник/ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В.; Под ред. Кибанов А.Я., - 4-е изд., доп. и перераб. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 695 с.
21. Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии[Текст]: Учеб. пособие для студентов. / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров – Москва: ГАУ, 2013. – 80 с.
22. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / А. Я. Кибанов. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 304 с.

23. Кисляков, Ю.Н. Информационные технологии Управления персоналом[Текст]: Учебно-методический комплекс для дистанционного обучения. / Ю.Н. Кисляков, А.В. Слуднов А.В. – Новосибирск: СибАГС, 2015. – 146 с.
24. Макарова, И. К. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / И. К. Макарова. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 98 с.
25. Маклаков, А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала [Текст]: Учебник для вузов. / А.Г.Маклаков. – СПб.: Питер, 2012. – 480 с.
26. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5е изд. стереотипн. – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.
27. Менеджмент. Книга 4. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах[Текст]: Монография / С.Д. Резник. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 319 с.
28. Менеджмент. Книга шестая. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах[Текст]: избр. статьи / С.Д. Резник. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 357 с.
29. Менеджмент [Текст]: Учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, по направлению «Менеджмент» / Под ред. Максимцов М.М., - 4-е изд., перераб. и доп. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 343 с.
30. Мельник, М.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности [Текст] / М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова Е.Б. - М. – 2013. – 192с.
31. Одинцов, А.А. Менеджмент организации: Введение в специальность[Текст] / А.А Одинцов, учеб. пособие для вузов. изд 2.стер. (высшее профессиональное образование) - М.; Академия, 2017г. - 240с.
32. Официальный сайт компании АиТ СОФТ [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.aitsoft.ru](http://www.aitsoft.ru)
33. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст]. / В.П. Пугачев - Москва: Аспект Прогресс, 2013. – 314 с.
34. Ремизов, К.С. Основы экономики труда[Текст]: Учебник /

К.С. Ремизов - М. Изд-во Московского университета, 2014. - 367с.

35. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия[Текст]: Учебник / Г.В. Савицкая, 7-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ Инфра-м, 2017. - 608с.

36. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: Учебник / Савицкая Г.В. - Мн.:РИПО, 2016. - 373 с.:

37. Семенов, В. Н. Экономика предприятия [Текст]: Учебник / В.Н Семенов, 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 360с.

38. Сербиновский, Б. Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник / Б. Ю. Сербиновский, С. И. Самыгина. – Москва: «Издательство Приор», 2016. – 432с.

39. Устав ИП Решетова О.В. [Текст] / утвержденный 14.12.2017г.

40. Управление персоналом [Текст]: Учебник / А. В. Дейнека. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. — 292 с.

41. Управление персоналом[Текст]: Учебное пособие / Под общ. ред. Г. И. Михайлиной. — 3-е изд., доп. и перераб. —Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. —280 с.

42. Управление персоналом[Текст]: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ Инфра-М, 2015. - 238 с.

43. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. - 336 с.

44. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 237 с.

45. Управление персоналом [Текст]/ Десслер Г., - 3-е изд., (эл.) - М.:БИНОМ. ЛЗ, 2015. - 802 с.

46. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие, - 2-е изд. - М.:Альпина Пабл., 2016. - 242 с.

47. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций (анализ деловой активности) [Текст]: учеб. пособие / И.Т. Абдукаримов, М.В. Беспалов. — М.: ИНФРА-М, 2019. - 320. с.

48. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях[Текст]: Экспресс-курс / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева – Москва:ГроссМедиа, 2014. – 199 с.

49. Экономический анализ (Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности) [Текст]: Уч.пос./ Басовский Л.Е., Лунева А.М., Басовский А.Л.; Под ред. Басовский Л.Е. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 222 с.

50. Юкаева, В. С. Менеджмент [Электронный ресурс]: Краткий курс: Учебное пособие / В. С. Юкаева. - 4-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. - 104 с.

**Анкета для сотрудников ИП «Решетова О. В.»**

1. Ваш стаж работы в данной организации.
2. Было ли Вам комфортно входить в свою должность?
3. Какие трудности возникли при вхождении в должность?
4. Успели ли вы изучить за время стажировки все должностные обязанности?
5. Устраивает ли Вас ваша работа? Если нет, то по какой причине?
6. Какие положительные и отрицательные аспекты Вы можете выделить в своей работе?
7. Что Вы бы хотели улучшить в своей работе?
8. Соответствует ли, по вашему мнению, зарплата затраченным усилиям на выполнение работы?
9. Как Вы оцениваете качество своего труда?
10. Какие плюсы и минусы Вы видите в Вашей работе?
11. Что бы Вас могло мотивировать, в качестве бонуса, для хорошего результата и показателей в работе? Какие Ваши предложения по улучшению этой функции вы могли бы предложить?

Спасибо за Ваши ответы!